

## Tilburg University

### **Werk dat Fit. Een waarden perspectief op werkzekerheid, talent en sociale innovatie**

Muffels, Ruud; van Neure, Samuel; de Lange, Annet; van Woerkom, Marianne; Detaille, Sarah

*Publication date:*  
2019

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*

Muffels, R., van Neure, S., de Lange, A., van Woerkom, M., & Detaille, S. (2019). *Werk dat Fit. Een waarden perspectief op werkzekerheid, talent en sociale innovatie: Eindrapportage mindlabs en literatuurstudie Academische Werkplaats*. Centrum voor Arbeidsmarktinnovatie.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# **SRA 3: Academische werkplaats**

28 juni 2019

## **Werk dat Fit Een Waarden Perspectief op Werkzekerheid, Talent en Sociale Innovatie**

Eindrapportage mindlabs en literatuurstudie  
Academische Werkplaats

# Inhoud

<b>Deel I. Verslag van de tien mindlabs</b>	<b>4</b>
Hoofdstuk 1. Inleiding	4
- 1.1 Doel- en vraagstelling	4
- 1.2 Leeswijzer	7
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader	7
Hoofdstuk 3. Methodologie van de mindlabs	18
- 3.1 Participanten en procedure	18
- 3.2 Analyse van de mindlabs	21
Hoofdstuk 4. Resultaten van de mindlabs	24
- 4.1 Inleiding	24
- 4.2 Resultaten interactieve vragenlijst (Presenter's Wall)	25
- 4.3 Voorlopige conclusies op basis van vragenlijst	31
- 4.4 Resultaten van de focusgroep interviews	31
Hoofdstuk 5. Conclusie en aanbevelingen	57
<b>BIJLAGEN DEEL I</b>	<b>65</b>
- Bijlage 1: Tabel A I.1. Resultaten vragenlijst	65
- Bijlage 2: Handleiding mindlab bijeenkomsten	69
- Bijlage 3: Raamwerk voor bespreking sociale innovatie projecten in focusgroep gesprekken	72
<b>Deel II. Literatuurstudie</b>	<b>72</b>
Hoofdstuk 1. Methodologie van de literatuurstudie	73
Hoofdstuk 2. Resultaten literatuurstudie naar interventies op micro, meso -en macro niveau	76
- 2.1 Inleiding	76
- 2.2 Voorbeeldstudies op micro, meso -en macroniveau	76
- 2.3 Conclusies literatuurstudie	99

# Deel I. Verslag van de tien mindlabs

## Hoofdstuk 1. Inleiding

### 1.1 Doel- en vraagstelling

In 2017 is het projectplan “Expertisecentrum GAM een kloppend arbeidsmarkthart” (Centrum voor Arbeidsmarktinnovatie) goedgekeurd in het kader van de ‘Tijdelijke regeling cofinanciering projecten dienstverlening werkzoekenden en projecten samenwerking en regie arbeidsmarkt’ van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In samenwerking tussen Tilburg University en HAN Hogeschool Arnhem-Nijmegen zijn als onderdeel van de Academische Werkplaats twee deelstudies verricht. De eerste deelstudie betreft de werkateliers, in deze rapportage verder aangeduid als de ‘mindlabs’. De tweede deelstudie betreft een literatuurstudie naar interventies en experimenten op het terrein van de aansluiting tussen vraag en aanbod op de interne en externe arbeidsmarkt. Beide studies vormen dus onderdeel van de academische werkplaats van het Centrum voor Arbeidsmarktinnovatie waarin Tilburg University en HAN gezamenlijk optrekken voor het ontwikkelen en valoriseren van wetenschappelijke kennis op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt met als centrale thema’s talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en inclusieve arbeidsmarkt.

Het onderhavige onderzoek beoogt de vraag te beantwoorden hoe door middel van interventies gericht op nieuwe vormen van samenwerking op de regionale arbeidsmarkt (arbeidsmarktinnovatie) en een andere inrichting van de arbeidsorganisatie (sociale innovatie) de fit of de match tussen mens en werk op de interne en externe arbeidsmarkt bevorderd kan worden, alsmede welke gevolgen dit heeft voor het doelmatig functioneren van de arbeidsmarkt en de prestaties van werkenden op de werkvloer en hun welbevinden. Op basis van verricht literatuuronderzoek is voor deze studie een kantelend arbeidsmarktperspectief ontwikkeld waarin niet het werk of de functie centraal staat maar “de mens zelf” met al zijn/haar talenten en mogelijkheden. Het gaat hierbij om de juiste match te realiseren tussen de vaardigheden (skills), talenten en capaciteiten van mensen en het werk zowel op de interne als externe arbeidsmarkt. Een juiste match werkt als een tweesnijdend zwaard, het is vanuit economisch oogpunt van belang (meer uit mensen halen) maar ook vanuit sociaal oogpunt (welbevinden, gelukkige werknemers). Dit vraagt een geheel andere organisatie van het werk waarbij niet het werk met de functie -en opleidingseisen centraal staat (functiehuis) en de mens met zijn of haar talenten zich moet aanpassen aan die eisen, maar waarin omgekeerd het werk zoveel mogelijk wordt afgestemd op de vaardigheden en talenten van de mensen zelf. Het

basisidee is dat dit zowel goed is voor het welbevinden van de mensen op het werk (sociaal argument) als voor de productiviteit en de prestaties op het werk (economisch argument). Dit idee biedt in onze visie een kantelend perspectief op de inrichting van de arbeidsorganisatie maar bijvoorbeeld ook op de inschakeling van mensen met beperkingen of met andere sociale en psychologische barrières op de arbeidsmarkt. Daarbij is met name ook regionale samenwerking van belang om deze innovaties in de organisatie van het werk te realiseren. Samenwerking ontstaat vooral op basis van een gedeeld gevoel van urgentie, vertrouwen in elkaar, een gemeenschappelijk doel, gedeelde waarden en de bereidheid zich in te zetten om de samenwerking tot een succes te maken. Dit stond ook centraal in het ontwikkelde Gelders Arbeidsmarkt Model (GAM) dat ook het fundament vormt van het onderhavige onderzoek. Het uiteindelijke doel van sociale innovaties is om met steun van alle partijen een veerkrachtige en inclusieve arbeidsmarkt tot stand te brengen in de Provincie Gelderland.

Op basis van voorgaande uitgangspunten is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*‘Hoe kan door middel van innovatieve vormen van samenwerking op de regionale arbeidsmarkt (arbeidsmarktinnovatie) en een andere inrichting van de arbeidsorganisatie (oftewel sociale innovatie) de fit tussen mens en werk op de interne en externe arbeidsmarkt bevorderd worden? En welke gevolgen heeft dit voor de inclusie van kwetsbare groepen, de prestaties van de organisatie en het welbevinden van mensen?’*

### Mindlabs

Om een gedegen antwoord te verkrijgen op deze onderzoeksvraag is literatuuronderzoek onvoldoende. Literatuuronderzoek kan zeker inzicht verschaffen in wat er momenteel bekend is over de vorm, inhoud en resultaten van in de praktijk gerealiseerde sociale innovaties, zowel voor de organisatie als voor de werkende mens. Daarbij kan lering worden getrokken uit Nederlandse maar zeker ook uit buitenlandse studies waarin dergelijke casussen en innovaties zijn bestudeerd. Een dergelijke bronnenstudie wordt momenteel ook verricht. Daarover zal apart in Deel II worden gerapporteerd. Veel sociale innovaties zijn evenwel geen voorwerp geweest van wetenschappelijk onderzoek of zijn voortijdig gestrand of nog niet tot volle wasdom gekomen maar waarvan wel veel kan worden geleerd wat betreft de doelstellingen, de ervaren knelpunten, belemmeringen en succesfactoren en de gekozen, al dan niet succesvolle, oplossingsrichtingen daarvoor. Om inzicht te geven in initiatieven en experimenten die niet zijn onderzocht op hun merites en niet zijn besproken in de literatuur is ervoor gekozen om



middels werkateliers of “mindlabs” de kennis over dergelijke initiatieven bij relevante partijen op te halen. Voor een belangrijk deel zitten deze partijen ook aan de tafel van het Centrum voor Arbeidsmarktinnovatie. Daarom is ervoor gekozen om bijeenkomsten te organiseren met de verschillende stakeholders die bij het centrum betrokken zijn: vertegenwoordigers van werkgevers -en werknemersorganisaties, vertegenwoordigers van werkgeversverenigingen -en brancheorganisaties, HR-professionals en HRM -en organisatiewetenschappers om die kennis op te halen. Het doel van dit exploratieve onderzoek is inzicht te krijgen in wat er in de regionale samenwerking en op de werkvloer in bedrijven en organisaties gebeurt wat betreft sociale innovaties en hoe daarover wordt nagedacht tegen het licht van een snel veranderende arbeidsmarkt. Als zodanig is het bedoeld als een verkennende studie van sociale innovaties in Gelderland die als voorbeeld kunnen gelden of model kunnen staan voor experimenten of andere initiatieven in het vervolg van dit project in de naaste toekomst. Tegelijkertijd was het doel hiervan om het gedachtegoed van het GAM waardenmodel in de praktijk bij werkgevers en partijen te toetsen en mogelijk inspiratie op te doen voor de verdere praktische ontwikkeling van het gedachtegoed voor management en beleid. Het primaire doel was echter te achterhalen welke mogelijke sociale innovaties (arbeidsmarktinitiatieven) gericht op het bevorderen van de fit tussen mens en werk in het bedrijfsleven opgezet zijn of worden ontwikkeld met name in de provincie Gelderland. Tot slot speelt ook de overheid een belangrijke faciliterende en initiërende rol in het ondersteunen van arbeidsmarktinnovaties. Daarom is tijdens deze ‘mindlabs’ ook de rol van de overheid aan de orde gekomen, bijvoorbeeld in verband met haar streven om partijen bij elkaar te brengen en te faciliteren om op die manier vernieuwende initiatieven te ontwikkelen die de match op de externe en interne arbeidsmarkt en de inschakeling van kwetsbare groepen kunnen verbeteren. Hiertoe behoort ook het ondersteunen van veldexperimenten of living labs, waarin geëxperimenteerd wordt met nieuwe werkorganisatiemodellen en nieuwe vormen van intra- en intersectorale samenwerking. Het uiteindelijke doel van samenwerking is om bij te dragen aan het tot stand brengen van een veerkrachtige en inclusieve arbeidsmarkt. Tot slot zullen in de mindlabs mogelijkheden voor vervolgonderzoek verkend worden.

Tijdens de mindlab bijeenkomsten stonden samengevat de volgende vragen centraal:

1. Welke concrete innovaties zijn aan de hand van het waardenmodel van GAM opgezet?
2. Welke barrières en/of belemmeringen worden ervaren voor een mens en talentgerichte inrichting van de arbeidsorganisatie waarbij het werk wordt aangepast aan de mens met zijn/haar talenten in plaats van andersom?

3. Welke barrières en/of belemmeringen worden ervaren voor de samenwerking tussen stakeholders gericht op het bevorderen van de fit tussen vraag en aanbod op de externe arbeidsmarkt?
4. Welke factoren bevorderen een mens of talentgerichte inrichting van de arbeidsorganisatie waarbij het werk wordt aangepast aan de mens in plaats van andersom?
5. Welke factoren bevorderen een succesvolle samenwerking tussen stakeholders gericht op het bevorderen van de fit tussen vraag en aanbod op de externe arbeidsmarkt?
6. Welke gevolgen hebben de verschillende sociale innovaties gericht op aanpassing van de werkorganisatie voor de fit tussen mens en werk op de interne arbeidsmarkt?
7. Welke bijdrage leveren de sociale innovaties gericht op verbeterde samenwerking tussen de stakeholders aan verbetering van de fit tussen vraag en aanbod op de externe arbeidsmarkt en de inschakeling van kwetsbare groepen?
8. Welke mogelijkheden zou de overheid (landelijk, provinciaal, gemeentelijk) kunnen bieden om sociale innovaties en veldexperimenten te faciliteren?

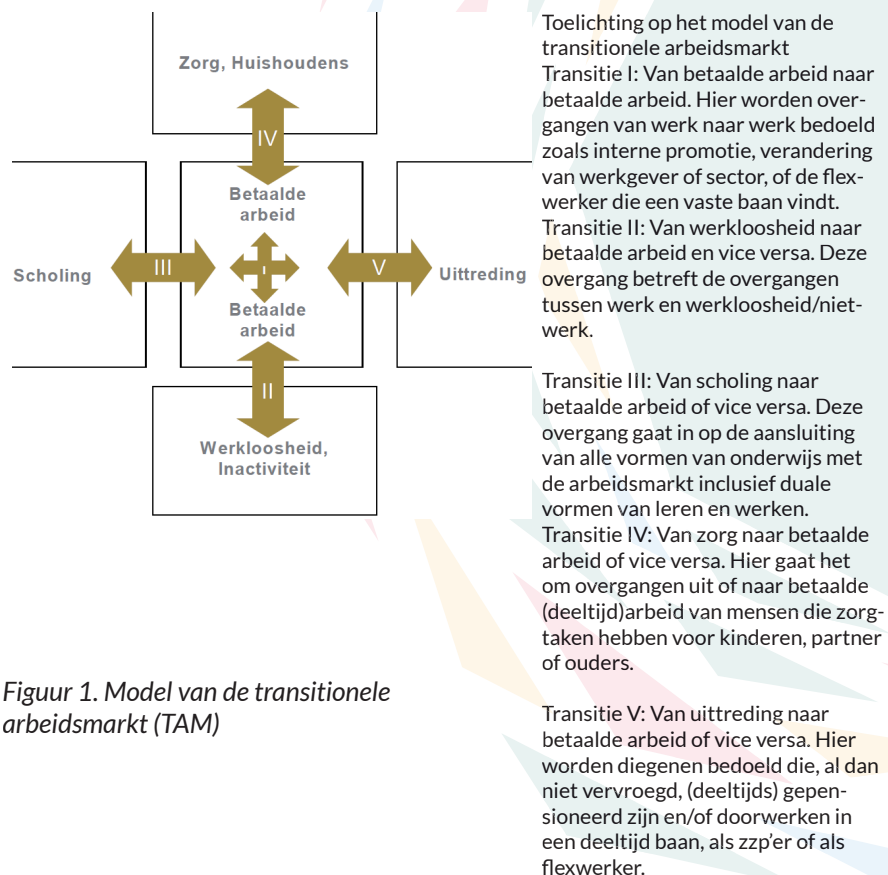
## 1.2 Leeswijzer

Allereerst zal het theoretische kader van de mindlabs worden toegelicht (hoofdstuk 2). Aansluitend volgt een bespreking van de gebruikte methodologie in de mindlabs (hoofdstuk 3). In hoofdstuk 4 worden de resultaten van de vragenlijst gepresenteerd waarin ook een inventarisatie van sociale innovaties is opgenomen alsook van de belemmerende en succesfactoren voor implementatie. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 op basis van de resultaten enkele conclusies en aanbevelingen wat betreft de mindlabs gepresenteerd. In Deel II wordt vervolgens ingegaan op de literatuurstudie naar de aansluiting tussen mens en werk op de interne en externe arbeidsmarkt.

## Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

Het theoretisch kader van het onderzoek wordt gevormd door het Gelders Arbeidsmarkt Model ofwel GAM (Muffels, 2014; Muffels, 2016, de Lange, Jongejan, Muffels, Dettailie, 2017). Het GAM leverde de bouwstenen voor de vorm en inhoud van de mindlabs. In het waardenmodel van het GAM staat het bevorderen van arbeidsmobiliteit en werkzekerheid centraal. De bouwstenen van het model zijn echter de onderliggende waarden: vertrouwen, de mens centraal en eigen regie. De waarden vormen tevens het fundament, waarop samenwerking op regionaal niveau om sociale innovaties tot stand te brengen, gebouwd is (Muffels, 2014). Het Gelders

Arbeidsmarkt Model (GAM) is in sterke mate geïnspireerd door het Transitionele Arbeidsmarkt model dat in de jaren negentig is ontwikkeld door de Duitse hoogleraar Günther Schmid van het Wissenschaftszentrum te Berlijn (Schmid, 2002; Muffels, 2016). De kernboodschap van het model luidt: 'bescherm mensen, geen banen', of anders gezegd zorg voor werkzekerheid in plaats van baanzekerheid. Dit werd door hem als een beter medicijn gezien voor de toenemende ongelijkheid en uitsluiting op de moderne arbeidsmarkt waarbij steeds meer mensen gedurende een steeds langere periode te maken hebben met werkonzekerheid, dreigende werkloosheid en 'arbeidsongeschiktheid'. Het model wordt hieronder schematisch weergegeven. Het is gericht op het bevorderen van 'goede transitie's' of overgangen ('make transitions pay') tussen de vijf domeinen op de arbeidsmarkt zoals weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1. Model van de transitionele arbeidsmarkt (TAM)

Een goede overgang is bijvoorbeeld een overgang van werkloosheid of laagwaardig tijdelijk werk naar hoogwaardig, zeker en zinvol werk. Een slechte overgang is bijvoorbeeld van tijdelijk werk naar ziekte of arbeidsongeschiktheid. Het model gaat ervan uit dat deze overgangen geen 'enkeltjes' zijn uit de arbeidsmarkt maar 'retourtjes' van en naar de arbeidsmarkt. Het gaat altijd om een retourtje arbeidsmarkt of, beter gezegd, om een abonnement op werk en zinvolle activiteiten. De kern van het model is dat mensen in staat worden gesteld 'goede overgangen' te maken.

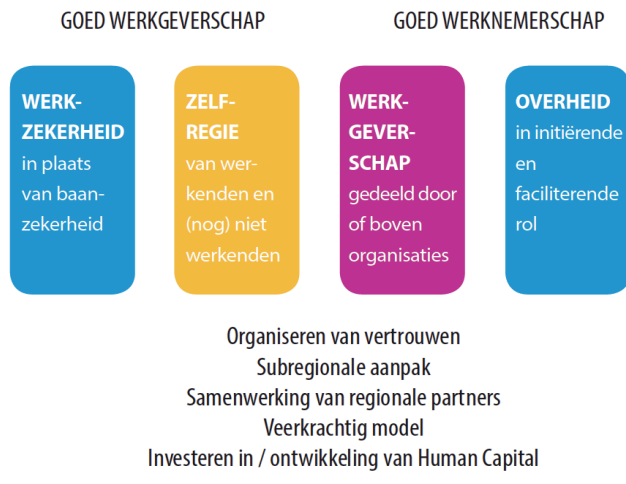
Het grootste probleem op de arbeidsmarkt is niet dat er onvoldoende financiële prikkels zijn om aan de slag te gaan ('make work pay') maar dat de aangeboden vaardigheden en kwalificaties onvoldoende aansluiten op de vraag van werkgevers. Vandaar het adagium 'zorg dat goede transitie's lonen' ('make transitions pay'). Belangrijk aandachtspunt is dat er ruime mogelijkheden zijn voor scholing (leven-lang leren) en talentontwikkeling. Daardoor kan iemand die niet op de 'juiste plek' zit of een plek probeert te bemachtigen (weer) bij een (andere) werkgever terecht. Op die manier wordt de flexibiliteit en mobiliteit dus bevorderd. Tevens wordt de 'fit' of de match tussen mens en werk op de interne en externe arbeidsmarkt verbeterd. Dat heeft dan weer gunstige effecten op het geluk en welbevinden op het werk maar ook op de werkprestaties.

### Het TAM-model

Sleutelbegrippen in het TAM-model zijn dus flexibiliteit-mobiliteit en werkzekerheid. Om deze te realiseren is het enerzijds van belang dat werknemers continue inzicht hebben in hun (capaciteiten/talent) ontwikkeling en anderzijds dat werkgevers zicht hebben op de veranderende kwalificaties, vaardigheden en talenten van die medewerkers. Dat vereist vanuit de werknemer dat hij of zij bereid is te investeren in zijn/haar eigen capaciteit -en talentontwikkeling en dat werkgevers bereid zijn tot het continue managen van de loopbaan en de mobiliteit van werknemers door middel van intensieve begeleiding en coaching (opleiding, talentontwikkeling, e-portfolio en e-matching etc.). Dat kan worden aangeduid met de begrippen goed werknemerschap en goed werkgeverschap. Omdat dit fundamentele onderliggende waarden zijn is aan deze waarden in het GAM veel aandacht besteed. Het investeren in beide waarden heeft verregaande implicaties voor de arbeidsorganisatie zelf en voor het opereren van arbeidsorganisaties in het netwerk van stakeholders in de regio. Anders gezegd: goed werknemer- en werkgeverschap vraagt om maatschappelijke verantwoordelijkheid en sociale innovatie van de arbeidsorganisatie binnen het netwerk van stakeholders op de regionale arbeidsmarkt. Gezamenlijk vormen ze daarom het dak van het GAM bouwwerk (zie Figuur 2).

## WAARDENMODEL GAM

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen



Figuur 2. Het GAM model

### Bouwstenen van het GAM: zelfregie, gedeeld werkgeverschap en veerkracht.

Het dak rust evenwel op de muren van de middelste verdieping van het GAM-bouwwerk. Deze bestaan uit drie waarden die tot nu toe buiten beeld zijn gebleven: zelfregie, gedeeld werkgeverschap en veerkracht. Bij een on-deugdelijke constructie van deze muren kan ondanks een goed fundament het GAM-gebouw alsnog instorten.

*Zelfregie, eigen regie of zelfredzaamheid* is een waarde waarvan het belang gemakkelijk wordt onderschat. In de filosofie van het TAM-model is zij zeer belangrijk omdat het succes van de aanpak afhangt van de mate waarin de verschillende partijen inclusief de betrokkene zelf in staat zijn tot het adequaat managen van de risico's die het leven in een moderne arbeidsmarkt met zich meebrengen. Het managen van de eigen loopbaan vraagt niet alleen inzicht in de arbeidsmarkt, de eigen competenties en talenten, maar ook in de eigen voorkeuren en verwachtingen ten aanzien van werk, inclusief de capabilities (keuzemogelijkheden) om daaraan vorm te geven (Sen, 1999). Dit is niet iedereen gegeven en voor velen zeker niet zonder begeleiding en continue ondersteuning te bereiken. Voor anderen is het

zeker op korte termijn geen haalbare kaart en bestaat juist behoefte aan duidelijke sturing zeker tegen de achtergrond van de opnemings van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt.

### Bruggen bouwen

De bouwsteen eigen regie en zelfredzaamheid van werkenden en nog niet werkenden is daarmee zonder twijfel de meest lastige, omdat dit tevens een beroep doet op de bereidheid tot verandering bij diegenen die gewend zijn geraakt aan een grote mate van stabiliteit in de arbeidsrelatie. Onzekerheid over de eigen mogelijkheden en capaciteiten, over de gevolgen van verandering en over het perspectief op werk, leidt gemakkelijk tot weerstand of berusting. Om werknemers te laten meebewegen is dus een andere aanpak nodig. Wanneer de werknemer boventallig wordt na een reorganisatie of wanneer er een slechte fit is tussen mens en het werk leidt dit op termijn ofwel tot inactiviteit ofwel tot werkloosheid. In het GAM-model wordt dit voorkomen doordat er een transitiefase of 'brug' is gebouwd tussen werk en werkloosheid middels een tijdelijke overgang (gedurende maximaal 1 jaar) naar het GAM-transitiebedrijf (aanbod van begeleiding- en scholingsactiviteiten). In beginsel zou het GAM-transitiebedrijf het werkgeverschap tijdelijk kunnen overnemen maar daar is uiteindelijk niet voor gekozen en heeft de werkgever dat gedurende de transitiefase behouden. Het transitiebedrijf heeft vervolgens een jaar de tijd om ander werk binnen of buiten de sector voor hem of haar te vinden met behulp van de inzet van alle beschikbare instrumenten (zoals e-matching, competentie-profielen, e-portfolio, training en opleiding, tijdelijk werk) die daarbij van nut kunnen zijn.

Zelfregie betekent in de situatie van boventalligheid dat de werknemer het heft in eigen hand neemt en actief aan de slag gaat om de transitie Van Werk Naar Werk (VWNW) te realiseren. Op deze manier vindt preventie van werkloosheid plaats. Dat gebeurt echter op een (te) laat moment. Op dat moment is een werknemer reeds met werkloosheid bedreigd. Het zou veel beter zijn indien vanaf de start van de loopbaan de werkgever samen met de werknemer inzet op competentie- en kwalificatieontwikkeling die de kansen op duurzame inzetbaarheid, en dus op doorgroei naar een andere baan of functie binnen of buiten de eigen organisatie en binnen of buiten de sector, vergroten. Zelfregie vormt de sleutel tot werkloosheidspreventie en dus goed werkgever- en werknemerschap. Een voorbeeld van zelfregie is eerder gegeven toen we spraken over 'job crafting', ofwel een proactieve taakuitoefening waarbij de werkende de ruimte of mogelijkheden heeft om het werk in te vullen op een manier die het beste bij zijn of haar talenten past. Werknemers met een proactieve taakuitoefening hebben gemiddeld



35 procent meer tijd voor uitdagende taken zo blijkt uit recent onderzoek (Dorenbosch e.a., 2013).

Een andere bouwsteen in het GAM-model is het gedeelde werkgeverschap door of boven organisaties. Het houdt in dat werkgevers op HR-gebied samenwerken om een betere invulling te geven aan de waarde 'goed werkgeverschap' in het model, zelfs indien het concurrenten van elkaar zijn. De vorm en mate van samenwerking kunnen variëren. De vorm die het GAM-model uiteindelijk heeft gekozen is dat het werkgeverschap van het boventallige personeel niet tijdelijk wordt overgedragen aan het transitiebedrijf maar gedurende de transitiefase in handen blijft van de werkgever. Een andere vorm van samenwerking is het realiseren van een gezamenlijke arbeidspool (voor stageplekken, tijdelijk werk of regulier werk) in de regio. Dit kan een instroom, uitstroom of 'employability' pool zijn, waarin werknemers scholing en training krijgen om hun perspectief op ander werk te vergroten. Dit kan ook op sectorniveau. Zo heeft de werkgeversvereniging Zorg en Welzijn (WZW) De Werkgeverij opgericht waarin werkgevers in de zorgsector gezamenlijk een arbeidspool hebben ingericht voor werving en selectie van kandidaten voor openstaande vacatures en voor uitwisseling van personeel. Een andere vorm is het gedeelde werkgeverschap. Daarbij worden HR-activiteiten gedeeld. Dit kan zeker in het midden en kleinbedrijf leiden tot meer slagkracht, tot verbetering van de kwaliteit van de werkorganisatie en tot meer innovatie in het HR-beleid. Het kan ook voor de grote groep van kleine zelfstandigen een middel zijn om HR-activiteiten te delen en daarmee schaalvoordelen te realiseren.

Tot slot veerkracht zowel bij de werknemer, de werkgever als het regionale netwerk van stakeholders. Veerkracht is vooral het resultaat van investeringen in mobiliteit en werkzekerheid die met het model worden beoogd. Binnen de arbeidsorganisatie is de 'persoon-baan 'fit' een belangrijk middel daartoe, omdat er ruimte ontstaat voor meer uitdagende taken en innovatie (Hall & Lamont, 2013). Buiten de arbeidsorganisatie is de samenwerking binnen het netwerk van de stakeholders een krachtig instrument om de veerkracht van de regio te versterken. Dat kan betekenen dat risico's beter worden gedeeld, dat de concurrentiekracht van bedrijven en de productiviteit toenemen en dat de werkzekerheid en daarmee de inkomenszekerheid van mensen wordt vergroot. De potentie van het GAM-model voor vernieuwing van het regionale arbeidsmarktbeleid was en is groot. Het model is niet statisch; het moet zich voortdurend vernieuwen en aanpassen aan de snelle veranderingen op de arbeidsmarkt.

### *Flexicurity en Educarity*

In het model staat het begrip werkzekerheid weliswaar centraal maar er is meer. Het aspect werkzekerheid verbindt het GAM model met een andere theoretische benadering die van belang is om sociale innovaties tot stand te brengen. Dat is flexicurity, een amalgaam van de woorden flexibility en security, waarbij de nadruk wordt gelegd op een goede balans tussen flexibiliteit en zekerheid. Dit begrip is expliciet een van de uitgangspunten van het werkgelegenheidsbeleid van de Europese Commissie. Maar ook het Nederlandse arbeidsmarktbeleid is impliciet gericht op het bereiken van een juiste mix of goede balans tussen beiden. Flexibiliteit heeft niet alleen betrekking op flexibele contracten maar ook op loonflexibiliteit (beloning en beloningsvormen), arbeidsmobiliteit (verandering van baan binnen of buiten de sector) en functionele mobiliteit (verandering naar een andere functie). Onder zekerheid wordt zowel inkomenszekerheid als werkzekerheid verstaan maar bijvoorbeeld ook de zekerheid om werk en zorg goed te kunnen combineren.

In het gedachtegoed van het GAM wordt deze zorgcomponent verder uitgewerkt in het begrip 'Educarity', een amalgaam van de woorden 'Education', 'Care' en 'Security' (de Lange, 2017; Spitters, 2015). Het idee achter het begrip 'Educarity' is dat werkzekerheid slechts een van de onderdelen is van een breder palet van basisbehoeften van mensen in de samenleving; dat zijn: 1) behoefte aan voeding en onderdak, 2) behoefte aan zorg, 3) behoefte aan sociale verbinding en 4) behoefte aan groei en ontwikkeling. Deze vier basisbehoeften bepalen of mensen kunnen en willen participeren op de arbeidsmarkt (zie ook Spitters, 2015). Tegelijkertijd kunnen deze basisbehoeften aangrijpingspunt zijn of inspiratie bieden voor sociale innovaties in en op het werk.

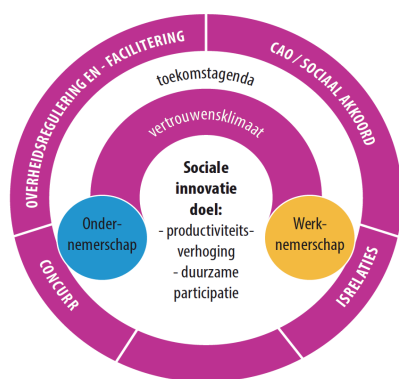
### *Economisch en sociaal mensbeeld*

Hierboven hebben we de contouren geschetst van het transitionele arbeidsmarkt model en de onderliggende waarden die aan de basis van het GAM hebben gestaan. Tevens is een pleidooi gehouden voor vernieuwing van een blinde vlek in het GAM-model, namelijk de interne arbeidsmarkt en vooral de werkorganisatie. Daarvoor is sociale innovatie van de arbeidsorganisatie van belang. Maar dat niet alleen; sociale innovatie betreft de samenleving als geheel. Om duurzame inzetbaarheid, mobiliteit en werkzekerheid te realiseren is de rol van het bedrijfsleven en de overheid belangrijk maar bovenal die van de samenleving zelf. Het vraagt een kanteling van de instituties op de arbeidsmarkt en in de sociale zekerheid (bescherm mensen, geen banen) maar bovenal van het mensbeeld zelf waarbij het dominante economische mensbeeld (gedrag sturen met economische

prikkels) aangevuld moet worden met het sociale mensbeeld (gedrag sturen op basis van intrinsieke motivatie), dat ervan uitgaat dat mensen waarde willen en kunnen toevoegen aan de samenleving. Een betere balans tussen beide mensbeelden kan inspiratie bieden voor sociale innovatie dat daarmee vooral een appel doet op het idee dat niet het werk of de functie centraal staat maar vooral de mens zelf met al zijn/haar talenten en mogelijkheden.

### Sociale innovatie

In het SER rapport over sociale innovatie wordt sociale innovatie gedefinieerd als “de vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent” (Task Force Sociale Innovatie, 2005, p. 13). Met sociale innovatie worden met andere woorden de talenten van mensen beter benut met een beter economisch resultaat als gevolg. Het begrip sociale innovatie vertoont daarmee verwantschap met het begrip ‘flexicurity’ dat verbetering van flexibiliteit en efficiëntie koppelt aan verbetering van de werkzekerheid van mensen door investeringen in menselijk kapitaal. In Figuur 3 wordt het sociale innovatiemodel van de SER grafisch weergegeven. De SER-definitie van sociale innovatie beperkt zich tot de arbeidsorganisatie zelf. Nochtans wijst de SER erop dat voor de toekomstige beleidsagenda het proces van sociale innovatie zich moet verbreden naar ketens, branches, clusters van bedrijven en regio’s ofwel regionale netwerken van stakeholders. Het model geeft helder weer dat ondernemerschap en werknemerschap (verwijzend naar de waarden goed werkgever -en goed werknemerschap) aan de basis staan van sociale innovatie van de arbeidsorganisatie evenals het scheppen van een goed vertrouwensklimaat tussen de stakeholders.



Figuur 3. Het sociale innovatie model van de SER (SER, 2006)

### Persoon-baan fit en job carving/crafting

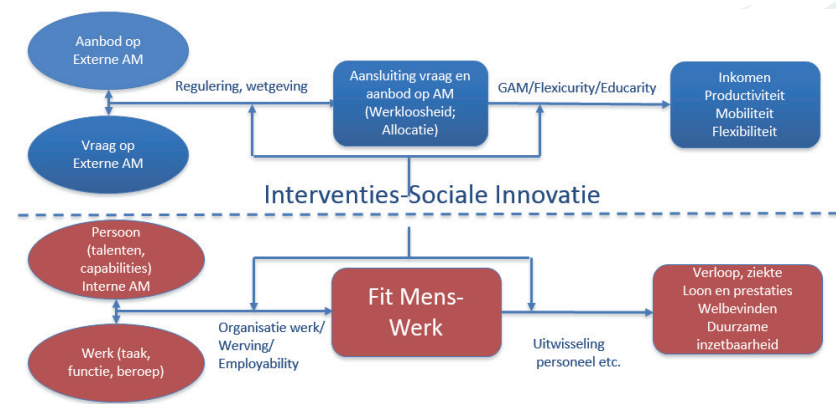
Dit roept de vraag op: Hoe innoveer je de arbeidsorganisatie om deze doelen van sociale innovatie te bereiken? Inspiratie voor een antwoord daarop kan worden ontleend aan de human resources literatuur: ‘high performance workplaces’ (HPWP) en ‘job (re)design’. Het eerste betekent kortom dat organisaties die een optimale “persoon-baan “fit” nastreven meer uit hun mensen halen in de vorm van ‘extra rol gedrag’ waardoor de productiviteit hoger is en de bedrijfsprestaties beter (Paauwe & Boselie, 2005). Het tweede betekent dat het herontwerpen van de werkorganisatie in de vorm van ‘job crafting’ (werk/functie aanpassen aan de mens) en ‘job carving’ (functiecreatie door taakafsplitsing) om de persoon-baan fit kan verbeteren (Dorenbosch, Bakker, Demerouti, & Dam, 2013; Zijlstra, Mulders, & Nijhuis, 2012). Dit leidt tot meer betrokkenheid en motivatie, meer veerkracht, betere werkprestaties, grotere tevredenheid met baan en meer betekenisgeving in baan. Volgens het AMO- (Ability, Motivation, Opportunity) model van Appelbaum (2000) leidt het investeren in de participatiemogelijkheden, kennis en vaardigheden van de medewerker tot een grotere motivatie en inzet waardoor extra-rolgedrag (proactieve taakuitoefening) ontstaat dat positief uitwerkt op de prestaties van de organisatie. In Appelbaums visie kenmerken ‘high performance workplaces’ zich door investeringen in de capaciteiten en mogelijkheden van de medewerker met een beter resultaat als gevolg. In het model van Guest (1997) wordt ook gewezen op de positieve gevolgen voor kwaliteit en innovatie en voor het welbevinden of geluk van werknemers waardoor ziekteverzuim, verloop, klachten en conflicten afnemen maar tegelijkertijd de prestaties toenemen.

Hiermee is de cirkel rond. Wat de TAM is voor de externe arbeidsmarkt, is de ‘high performance work place’ voor de interne arbeidsmarkt. De overeenkomst tussen beide is dat investeren in het menselijk kapitaal van de werkende en van verbetering van de persoon-werk fit essentieel wordt geacht voor zowel sociale innovatie als verbetering van de prestaties op de werkvloer en het welbevinden van de werkende.

### GAM en sociale innovaties

De vertaling van het transitionele arbeidsmarkt model naar het waarden-gerichte GAM model dat aan de basis staat van het onderzoek als onderdeel van het DWSRA-project beoogt dus om met behulp van verbeterde samenwerking tussen de stakeholders, sociale innovaties tot stand te brengen die de aansluiting tussen mens en werk op de interne en externe arbeidsmarkt bevorderen en daarmee de werkzekerheid en welbevinden van de werknemer alsook de prestaties van de organisatie. Figuur 4 geeft grafisch het overkoepelende theoretische kader weer dat gebruikt is voor de inventa-

risatie van sociale innovatie, waarin tevens de in de praktijk ontwikkelde toepassingen van sociale innovaties zijn opgenomen.



Figuur 4. Overkoepelend theoretisch kader van sociale innovatie ter bevordering van de aansluiting op de externe en interne arbeidsmarkt (persoon-werk fit)

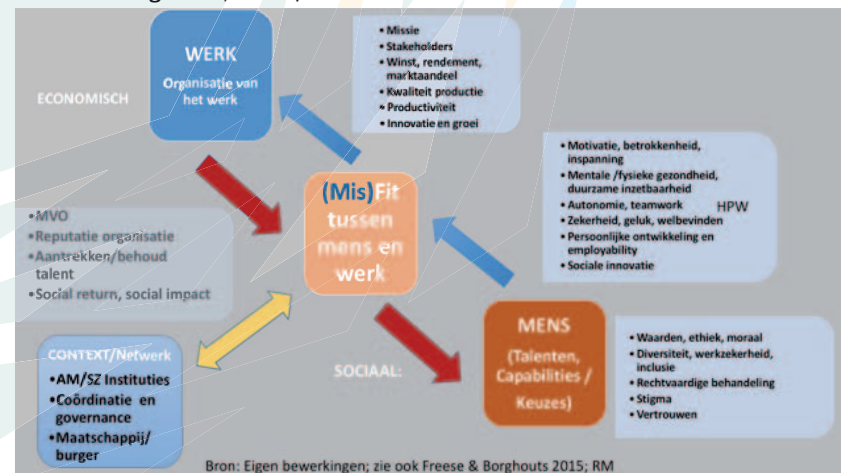
Dit kader is tevens als leidraad gebruikt bij de inventarisatie van sociale innovaties op basis van de literatuur en de mindlabs. De bovenkant van de figuur heeft betrekking op de aansluitingsproblematiek op de externe arbeidsmarkt op zowel regionaal als nationaal niveau (meso -en macroniveau) en de onderkant op de 'persoon-werk fit', dus de aansluiting op de interne arbeidsmarkt (microniveau). Het vernieuwende van het model is de verbinding die met betrekking tot sociale innovatie tussen de interne en externe arbeidsmarkt wordt gelegd, hetgeen weerspiegelt dat beiden steeds meer met elkaar verknoot zijn. De interne arbeidsmarkt staat onder meer door de ontwikkeling naar een netwerkeconomie (internationale concurrentie tussen regionale netwerken), technologische veranderingen (AI, Big Data en robotisering), flexibilisering en MVO steeds meer in open communicatie met de externe arbeidsmarkt waardoor de interne arbeidsmarkt ook gevoeliger is geworden voor veranderingen op de externe arbeidsmarkt. Een optimale fit tussen mens en werk op de interne arbeidsmarkt kan alleen bereikt worden wanneer er aansluiting is tussen vraag en aanbod op de externe arbeidsmarkt. Bij krapte is het moeilijk de juiste persoon op de juiste plek te krijgen terwijl bij een ruime arbeidsmarkt mensen geneigd zijn te blijven zitten op een plek waarvan de fit niet optimaal is. Sociale innovaties zullen daardoor steeds meer die verwevenheid tussen interne en externe arbeidsmarkt weerspiegelen. Figuur 4 maakt tevens duidelijk op welk onderdeel van het theoretisch kader de diverse typen van sociale innovaties van toepassing zijn. Op de externe arbeidsmarkt hebben innovaties in de

sfeer van wetgeving en regulering (experimentele regelruimte) te maken met de aansluitingsproblematiek van vraag en het aanbod op macroniveau terwijl de sociale innovaties die binnen het GAM zijn ontwikkeld (Het Transitiebedrijf, De Werkgeverij) vooral te maken hebben met de uitkomsten ofwel de gevolgen van de aansluitingsproblematiek voor de organisatie en de mensen zelf in de regio, dus op mesoniveau. Aan de onderkant vinden we sociale innovaties die direct aangrijpen bij de fit tussen mens en werk en dus de organisatie van het werk zelf (job carving, job crafting, functioneel herontwerp), bij de werving (uitwisseling van personeel) en de 'employability' of duurzame inzetbaarheid van mensen in de organisatie (scholing of leven lang leren). De stippellijn geeft sociale innovaties weer die zowel een interne component als een externe component hebben en zich vaak bewegen op het grensvlak van meso, macro -en microniveau. Een verklaring hiervoor is dat sociale innovaties vaak voortkomen uit de samenwerking tussen regionale stakeholders: bedrijfsleven, onderwijs, overheid.

### Analysemodel

Centraal in het theoretisch kader staat dus de fit tussen mens en werk op de interne en externe arbeidsmarkt. Een nadere uitwerking van de factoren en de relaties daartussen die deze fit kunnen verklaren wordt gegeven in het volgende analysemodel met daarin opgenomen de besproken concepten, duurzame inzetbaarheid, talenten en (keuze)mogelijkheden (capabilities), (intrinsieke) motivatie, productiviteit en sociale innovatie, welbevinden en geluk met inbegrip van de waarden zelfregie, autonomie, goed werkgeverschap en goed werknemerschap en vertrouwen.

Figuur 5: Conceptuele analysemodel van de fit tussen mens en werk (zie ook Freese & Borghouts, 2015)





Het model geeft het kantelend paradigma weer doordat de pijlen zowel van werk naar mens lopen (het huidige systeem-economische handelingsperspectief) als omgekeerd van mens naar werk waarbij de organisatie van het werk dus mede wordt afgestemd op de talenten en mogelijkheden van de mens (het sociale of mens en talentgerichte handelingsperspectief). Sociale innovaties die beogen de fit te verbeteren kunnen nu aangrijpen bij elk van deze factoren en de relaties daartussen. De mindlabs zijn nu bedoeld om deze innovaties exploratief middels interactieve focusgroep gesprekken met relevante stakeholders op het spoor te komen.

### Hoofdstuk 3. Methodologie van de mindlabs

#### 3.1 Participanten en procedure

De mindlabs werden geleid door de onderzoekers. Deelnemers zijn uitgenodigd via het netwerk van de adviesraadleden van het Centrum voor Arbeidsmarktinnovatie. Elke mindlab bestond uit ongeveer 15 tot 25 deelnemers, met uitzondering van de twee kennisdisseminatie mindlabs waaraan respectievelijk 300 en 50 mensen deelnamen. De mindlabs zijn met een audiorecorder opgenomen om de nauwkeurigheid van de verkregen informatie en de verslaglegging te waarborgen. Alle mindlabs vonden plaats aan de hand van een handleiding (zie bijlage A2). Aan het begin van elke mindlab is eerst het theoretisch kader van het GAM besproken en is nader ingegaan op de mismatch of slechte fit tussen mens en werk op de externe en interne arbeidsmarkt en welke gevolgen dat heeft voor het functioneren van de arbeidsorganisatie en voor sociale innovatie. Daarbij is vooral ook ingegaan op de consequenties van de kanteling in het paradigma waarbij niet het werk centraal staat maar de mens met zijn of haar talenten en vermogens.

Interactieve vragenlijst met behulp van 'Presenters Wall'

Daarna is de deelnemers met behulp van PresentersWall interactief een korte vragenlijst voorgelegd (zie bijlage A3) om de visie en/of het standpunt van deelnemers aangaande de problematiek van sociale innovatie vast te kunnen leggen. Deze vragenlijst is voor een belangrijk deel gebaseerd op de beschikbare HRM-literatuur hierover. In de vragenlijst wordt eerst gevraagd naar de belangrijkste problemen of uitdagingen die de deelnemers aan de mindlabs momenteel en voor de naaste toekomst ervaren of zien. Vervolgens zijn mogelijke oplossingsrichtingen, sociale innovaties en/of experimenten bevraagd die een antwoord kunnen bieden op deze uitdagingen. Tevens is gevraagd welke overwegingen en waarden voor de eigen organisatie ten grondslag liggen aan het al dan niet realiseren van verschillende typen van sociale innovaties. Op de lijst van genoemde waarden werden ook de waarden van het GAM genoemd. De lijst van voorbeelden bevatte

ook de innovaties die in het kader van het GAM in de afgelopen jaren tot stand zijn gebracht. Gevraagd is tot slot naar de bevorderende en belemmerende factoren om innovaties tot stand te brengen in de organisatie (interne arbeidsmarkt) dan wel de regio (externe arbeidsmarkt).

De deelnemers voor de mindlabs zijn benaderd via het netwerk van het Centrum voor Arbeidsmarktinnovatie (VNO-NCW, AWWN, WZW, SBI, vakbond BOA ACP). Deze partijen zijn uitgenodigd omdat ze belangrijke stakeholders vertegenwoordigen in het bedrijfsleven die kennis hebben van sociale innovaties in de praktijk. Uiteindelijk zijn met alle vertegenwoordigde partijen behalve met de BOA sector mindlabs gehouden. Daarbij is getracht om voor elke afzonderlijke mindlab een homogene groep van deelnemers samen te stellen waarbij de focus lag op een bepaalde sector en een bepaalde problematiek die voor die sector het meest relevant leek. Daardoor zijn over alle mindlabs heen de deelnemers heterogeen samengesteld, aangezien zij verschillende sectoren vertegenwoordigen en de problematiek verschillend is. Daarnaast geldt dat de belemmerende en bevorderende factoren voor het tot stand brengen van sociale innovaties verschillend kunnen zijn per thema en sector. Samenwerking in de vorm van gedeeld werkgeverschap, bijvoorbeeld door het opzetten van een arbeidspool, kan bijvoorbeeld een groter knelpunt zijn voor werkgevers die zich in een competitieve sector bevinden, in vergelijking tot werkgevers die in een minder competitieve sector opereren. Zo blijkt uit eerder onderzoek dat concurrenten (op de arbeidsmarkt) minder snel geneigd zullen zijn personeel met elkaar te delen (Andriessen & Verboon, 2002). Daarnaast is van belang dat werkgevers voldoende urgentie moeten voelen (Oosterwaal e.a., 2015). Deze mate van urgentie kan per sector verschillen, doordat werkgevers in een bepaalde sector (zoals techniek, onderwijs) bijvoorbeeld meer moeite ondervinden met het verkrijgen van voldoende en juist gekwalificeerd personeel dan andere sectoren (Andriessen, 2003). Door de heterogeniteit van de mindlabs is een completer beeld verkregen van de oplossingsrichtingen en de belemmerende en bevorderende factoren om deze te realiseren. Dit vergroot de generaliseerbaarheid van de bevindingen.

In Tabel 1 worden de mindlabs weergegeven. Daarin wordt het thema benoemd, het aantal deelnemers, het doel en de planning. Mindlab 1 startte met een aantal kennisdisseminatie ontmoetingen met deelnemers van het Kennisfestival over Vitaal innoveren in september 2018. Hierin werd vanuit de onderliggende theorie de potentie van het Gelders arbeidsmarkt model voor sociale innovatie uitgelegd waarbij praktijktoepassingen werden besproken en ook opgehaald bij de deelnemers van het festival.



Tabel 1. Overzicht mindlabs: thema, stakeholders, deelnemers, doel en planning

Thema	Stakeholder	Deelnemers	Wanneer	Doel
Mindlab 1. Vitaal innoveren op een veranderende arbeidsmarkt	Provincie Gelderland	Genodigden en deelnemers Kennisfestival (N=300)	Donderdag 20 september 2018	Kennisdisseminatie
Mindlab 2. Werkzekerheid, innovatie en waarden	Bedrijfsleven/ Maatschappelijke organisaties in verschillende sectoren	Deelnemers Leergang 1 (N=7)	Vrijdag 9 november 2018	Masterclass
Mindlab 3. Persoon-werk fit: Sociale innovaties, experimenten en interventies in de literatuur	Kennisinstellingen Tilburg University/HAN	Onderzoekers (N=9)	Dinsdag 29 januari 2019	Expert meeting
Mindlab 4. Verbeteren fit tussen mens en werk: een uitdaging voor het management	VNO-NCW Midden	VNO-NCW stakeholders (N=16)	Donderdag 7 februari 2019	Ophalen van sociale innovaties
Mindlab 5. Werkzekerheid en mobiliteit op de regionale arbeidsmarkt	WZW-De Werkgeverij	WZW/ De Werkgeverij (N=10)	21 februari 2019	Ophalen van sociale innovaties
Mindlab 6. Verbeteren fit tussen mens en werk: een uitdaging voor het management	VNO-NCW Midden	VNO-NCW stakeholders (N=12)	Donderdag 28 februari 2019	Ophalen van sociale innovaties
Mindlab 7. Transitionele arbeidsmarkt: werkzekerheid en mobiliteit	Dag van de mobiliteit, ACE netwerk Arnhem-Achterhoek-Liemers	Werkgevers en stakeholders ACE netwerk (N=52)	Woensdag 3 april	Kennis disseminatie

Mindlab 8. Werkzekerheid, innovatie en waarden	Rabobank Arnhem/Nijmegen	Leergang Deelnemers (N=16)	Donderdag 18 april 2019	Masterclass
Mindlab 9. Gevolgen van flexibilisering voor duurzame inzetbaarheid en fit mens-werk	SBI-Formaat	SBI-Formaat (N=10)	Donderdag 9 mei 2019	Ophalen van sociale innovaties
Mindlab 10. Samenvattende mindlab: het GAM en sociale innovatie in de regio, een synthese	Adviesraadleden Centrum voor Arbeidsmarktinnovatie	Adviesraadleden Centrum voor Arbeidsmarktinnovatie (N=7)	Vrijdag 24 mei 2019	Synthese

Mindlab 2 en 8 betroffen masterclasses gegeven aan deelnemers van de leergang en HR-professionals en medewerkers van de RABO bank Arnhem-Nijmegen. De derde mindlab betrof een expertmeeting met HRM wetenschappers over relevante interventie -en (quasi)-experimentele studies waarin de persoon-werk fit centraal stond. Mindlab 7 had hetzelfde kennisdisseminatie karakter als mindlab 1, maar dan voor werkgevers van het ACE netwerk Arnhem-Achterhoek-Liemers. Vier mindlabs (mindlab 4 en 6 bij VNO-NCW, mindlab 5 bij WZW-De Werkgeverij en mindlab 9 bij SBI-Formaat) waren bedoeld om praktijkvoorbeelden van sociale innovaties bij relevante stakeholders op te halen en op hun merites te analyseren of bespreken. Dat gebeurde aan de hand van per mindlab verschillende en voor de deelnemers relevante thema's. In deze vier mindlabs is de interactieve vragenlijst afgenomen en besproken in de vorm van een focusgroep gesprek. De tiende mindlab aan het slot op 24 mei betrof een synthese van de bevindingen en resultaten van de negen mindlabs.

### 3.2 Analyse van de mindlabs

Het doel van de mindlabs is om sociale innovaties die in de praktijk hebben plaatsgevonden te inventariseren alsook om te achterhalen welke factoren volgens de deelnemers bijdragen aan het succes van sociale innovatie dan wel welke barrières er zijn die sociale innovaties verhinderen. De belemmerende en bevorderende factoren geven tegelijkertijd de onderliggende management -en beleidsdilemma's weer die in de praktijk

worden ervaren om de onderscheiden sociale innovaties te realiseren. Zo botst het streven naar meer mobiliteit met de instituties van baan zekerheid, zoals de regels voor bescherming van de 'vaste' werknemers. Ook kan verandering van de organisatie van het werk door bijvoorbeeld functionele mobiliteit, functiecreatie of taakverandering (taakverruiming, splitsing of verrijking) met het oog op inschakeling van kwetsbare groepen, tot weerstand leiden bij collega's op het werk. Tot slot kan uitwisseling van personeel als een bedreiging worden gezien doordat men niet graag in de eigen keuken wil laten kijken. Dat geldt ook voor het investeren in training en leven lang leren hetgeen soms als een bedreiging wordt gezien voor de eigen loopbaan door collega's die daarvoor niet in aanmerking komen.

Allereerst is het belangrijk om te achterhalen welke uitdagingen organisaties ervaren dan wel verwachten omtrent de aansluitingsproblematiek op de interne en externe arbeidsmarkt. Dit vormt naar verwachting de aanleiding en motivatie voor sociale innovatie. Vervolgens zijn mogelijke oplossingsrichtingen bevraagd om deze uitdagingen op te lossen, oftewel sociale innovaties, op de interne en externe arbeidsmarkt. Op basis van de literatuur zijn vervolgens een aantal belemmerende en bevorderende factoren geïdentificeerd en bevraagd. In Tabel 2 worden de uit de literatuur afgeleide oplossingsrichtingen en succes -en belemmerende factoren weergegeven.

*Tabel 2. Schematische weergave analyse van uitdagingen, oplossingen en relevante factoren voor totstandkoming van sociale innovatie*

#### **Probleemanalyse**

##### *Interne arbeidsmarkt*

- Lage mobiliteit en lage productiviteit
- Slechte aansluiting tussen werk en mens

##### *Externe arbeidsmarkt*

- Boventalligheid personeel
- Tekort aan goed geschoold personeel
- Opneming van kwetsbare groepen

#### **Oplossingsrichtingen**

##### *Interne arbeidsmarkt*

- Ontwikkeling van personeel (talentontwikkeling, loopbaan coaching, sociaal plan)
- Aanpassen van de arbeidsorganisatie (werk organiseren in teams, taak (her) ontwerp, functiecreatie, autonomie in taakuitoefening)

##### *Externe arbeidsmarkt*

- Afspraken over inclusie kwetsbare groepen (Baanafpraak)
- Uitwisseling van personeel/Inrichten van arbeidspool
- Regio aanpak flexicurity
- Gezamenlijk werkgeverschap (gezamenlijk scholing organiseren)
- Opzetten van transitiebedrijf/sociale onderneming
- Gezamenlijk experimenteren in de regio

#### **Belemmerende factoren: Barrières voor sociale innovatie**

##### *Interne arbeidsmarkt*

- Organisatiestructuur (flexibiliteit in organisatievormen)
- Geen cultuur van innovatie
- Arbeidsverhoudingen (gebrekkige medezeggenschap, wantrouwen werkgever en werknemer)
- Geen faciliterend leiderschap
- Geen HR-beleid voor persoon-werk fit (autonomie/regelruimte, taakontwerp, arbeidsvoorwaarden)

##### *Externe arbeidsmarkt*

- Gebrek aan vertrouwen tussen partijen
- Geen 'sense of urgency' aanwezig bij partijen
- Eigen organisatie heeft prioriteit
- Geen MVO beleid

#### **Bevorderende factoren: succesfactoren**

##### *Interne arbeidsmarkt*

- Goed werkgeverschap en goed werknemerschap (talentontwikkeling; inclusie kwetsbare groepen; teamwerk, mobiliteit, veerkracht)
- Motivatie van en ondersteuning door collega's
- Goede begeleiding/coaching door direct leidinggevende
- HR-instrumentarium ter verbetering persoon-werk fit (talentontwikkeling, bevorderen autonomie, zelfregie, taakontwerp)

##### *Externe arbeidsmarkt*

- Vertrouwen geven aan andere stakeholders (onderwijs, overheid, burgers)
- Bereidheid tot gedeeld werkgeverschap en HR-beleid
- Bereidheid tot samenwerking en in eigen keuken laten kijken
- Gemeenschappelijke 'sense of urgency'
- Ontwikkelen MVO beleid ('social impact')

De in Tabel 2 genoemde uitdagingen, oplossingen en factoren volgen min of meer logisch uit het theoretisch kader zoals in hoofdstuk 2 geschetst. Er is onderscheid gemaakt tussen de oplossingen en belemmerende -en succesfactoren op de externe en interne arbeidsmarkt.

Het achterliggende idee is dat het management en het HR-beleid beter is toegerust om sociale innovaties te ontwikkelen die de uitdagingen van boventalligheid, gebrekkige mobiliteit en te lage productiviteit, en/of personeelstekorten te lijf kunnen gaan wanneer deze zijn ingericht vanuit een begrip van de wederzijdse relaties tussen de interne en externe arbeidsmarkt. Hierbij kan gedacht worden aan sociale innovaties die zich richten op gedeeld werkgeverschap (transitiebedrijf, arbeidspools, stapelbanen) en het MVO beleid (inclusieve arbeidsmarkt en 'social impact'). Daarbij spelen de waarden die van belang worden geacht in het GAM-model een centrale rol. Dat zijn goed werkgever -en werknemerschap als succesfactoren voor sociale innovaties met daarin vooral ook aandacht voor talentontwikkeling en inclusie van kwetsbare groepen, vertrouwen als mogelijk belemmerende factor wanneer dat onvoldoende aanwezig is, de bereidheid tot samenwerking met andere stakeholders als voorwaarde voor het realiseren van sociale innovatie op de externe arbeidsmarkt in de regio, en 'last but not least' de verbetering van de aansluiting op de externe en bovenal de interne arbeidsmarkt waar het gaat om aanpassing van het werk aan de mens (taak(her)ontwerp; functiecreatie) en bevorderen autonomie en zelfregie.

## Hoofdstuk 4. Resultaten van de mindlabs

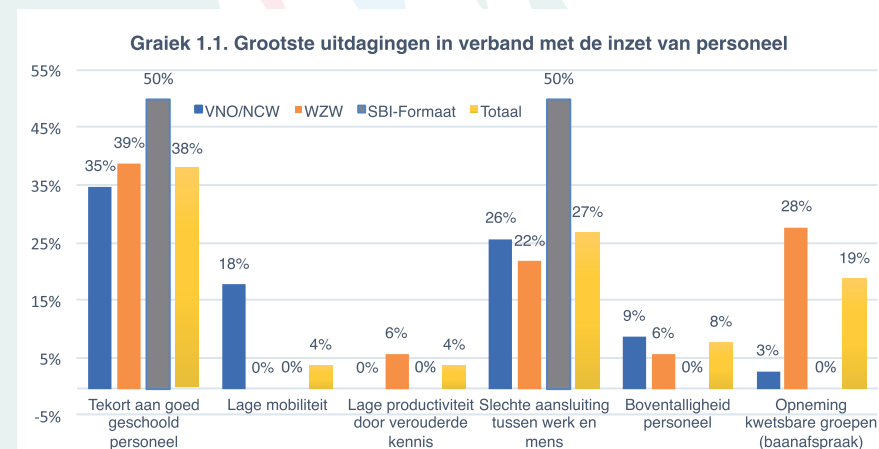
### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de tien mindlabs besproken. Allereerst zullen de resultaten van de vragenlijst die in vier mindlabs zijn afgenomen worden gepresenteerd. Vervolgens wordt per mindlab aan de hand van Tabel 2 (zie hoofdstuk 3) de resultaten besproken. Waarbij telkens eerst de probleemanalyse, vervolgens mogelijke oplossingsrichtingen (sociale innovaties) die zijn opgehaald besproken, en tot slot de belemmerende en bevorderende factoren. De interactieve Presenter's Wall vragenlijst is zoals eerder opgemerkt alleen afgenomen in de twee mindlabs met VNO-NCW Midden en de twee mindlabs met WZW-Werkgeverij en SBI Formaat.

## 4.2 Resultaten interactieve vragenlijst (Presenter's Wall)

### Uitdagingen

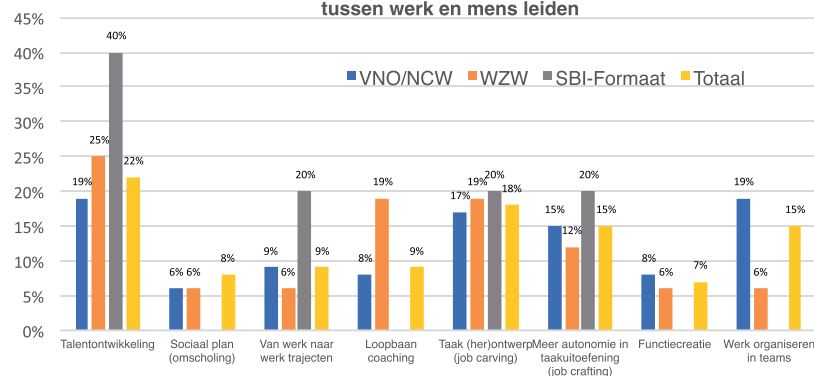
Grafiek 1.1 (zie voor de aantallen ook Tabel A1 in de bijlage) geeft de resultaten voor vraag 1 per mindlab en voor het totaal weer. Hieruit blijkt dat een tekort aan goed geschoold personeel (38%) en een slechte aansluiting tussen werk en mens (27%) de komende jaren de grootste uitdagingen vormen op het gebied van de inzet van personeel. De aansluiting tussen mens en werk wordt eveneens als een belangrijke uitdaging ervaren. Er zijn weinig verschillen daarin tussen de mindlabs behalve dat de deelnemers van de WZW-Werkgeverij mindlab meer dan de anderen de inschakeling van kwetsbare groepen als een van de belangrijkste uitdagingen zien.



### Sociale innovatie op interne arbeidsmarkt

In de literatuur zijn een aantal oplossingsrichtingen of sociale innovaties aangedragen gericht op een betere mens-werk fit voor de onder vraag 1 genoemde uitdagingen. In vraag 3 is onderzocht welke daarvan nu in de praktijk kunnen rekenen op steun van de deelnemers in de verschillende labs? Wat de innovaties op de interne arbeidsmarkt betreft, gaven de respondenten aan dat vooral talentontwikkeling en scholing (22%), meer autonomie in de taakuitoefening ('job crafting', 15%) en herontwerp van taken ('job carving', 18%) en het organiseren van werk in teams (15%) hieraan kunnen bijdragen. Dit is opvallend omdat in de praktijk 'job crafting' (autonomie in taakuitoefening) maar vooral (her)ontwerp van taken, hetgeen aanpassing van de arbeidsorganisatie betekent, nog maar mondjesmaat worden toegepast. Het belang van talentontwikkeling voor sociale innovatie krijgt de meeste steun. In Grafiek 1.3 worden de resultaten voor vraag 3 voor elk van de mindlabs weergegeven.

**Grafiek 1.3. Mogelijke sociale innovaties die tot een betere aansluiting tussen werk en mens leiden**

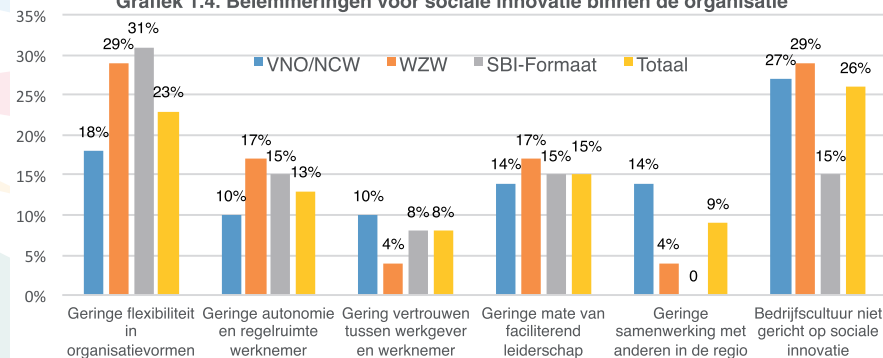


Opvallend is dat de werkgevers aanwezig bij de VNO-NCW Midden mindlab vooral de nadruk leggen op talentontwikkeling, taakontwerp en teamwerk maar veel minder op loopbaancoaching terwijl dat wel een belangrijke oplossingsrichting is voor de deelnemers aan de WZW-Werkgeverij mindlab. De deelnemers aan de SBI-Formaat mindlab leggen daarentegen meer de nadruk op talentontwikkeling, herontwerp van taken en opvallend genoeg 'van 'werk naar werk trajecten' dus op mobiliteit. De oplossing 'van werk-naar-werk trajecten' wordt weinig genoemd door de anderen. Ook relatief weinig wordt functiecreatie genoemd terwijl men wel taakherontwerp relatief vaak benoemt. Kennelijk vindt men functiecreatie nog een stap te ver.

#### Belemmeringen op de interne arbeidsmarkt

In Grafiek 1.4 geven we de belemmeringen voor sociale innovatie op de interne arbeidsmarkt weer zoals die door de deelnemers van de mindlabs worden ervaren. De twee belangrijkste belemmeringen betreffen de geringe flexibiliteit in de organisatievormen binnen het bedrijf (23%) en de bedrijfscultuur (29%) die niet gericht is op vernieuwing van de arbeidsorganisatie. Bij de werkgevers zien we dat het gebrek aan samenwerking in de regio meer dan bij de anderen als een knelpunt voor sociale innovatie wordt ervaren maar dat men juist het gebrek aan flexibiliteit in de organisatie minder als een knelpunt ervaart dan de anderen. Bij de SBI-Formaat mindlab deelnemers wordt vooral de geringe flexibiliteit in organisatievormen als knelpunt voor sociale innovatie ervaren. De WZW-Werkgeverij mindlab deelnemers ervaren daarentegen vooral knelpunten in de bedrijfscultuur van de organisatie.

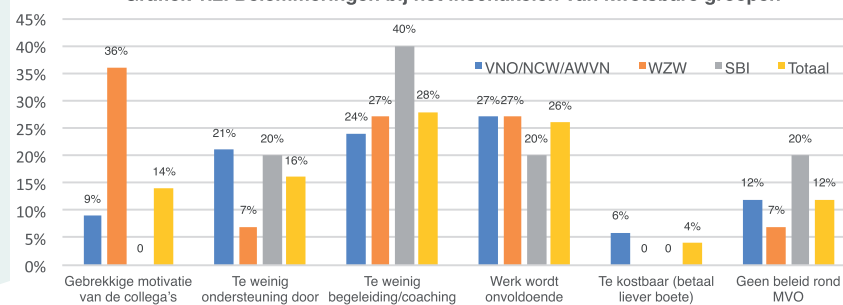
**Grafiek 1.4. Belemmeringen voor sociale innovatie binnen de organisatie**



#### Belemmeringen voor inschakeling kwetsbare groepen op interne arbeidsmarkt

In vraag 2 is apart gevraagd naar de belemmeringen bij de opnemings of inschakeling van kwetsbare groepen op de interne arbeidsmarkt. De twee belangrijkste belemmeringen betreffen het gebrek aan begeleiding en/of coaching van de kwetsbare werkende op de werkplek (28%) en het gebrek aan aanpassing van het werk aan de persoon (26%). Daarnaast speelt de geringe ondersteuning door de direct leidinggevende (16%) nog een rol en de motivatie bij de collega's (14%). Tot slot wordt het ontbreken van een MVO beleid genoemd (12%).

**Grafiek 1.2. Belemmeringen bij het inschakelen van kwetsbare groepen**



Voor de afzonderlijke mindlabs valt op dat de SBI-Formaat deelnemers vooral belemmeringen zien in de begeleiding en coaching van de werknemer en in het ontbreken van een MVO beleid. Bij de WZW-werkgevrj deelnemers wordt naast onvoldoende aanpassing van het werk zelf de zere plek vooral gelegd op de gebrekkige motivatie bij de collega's en de gebrekkige begeleiding en coaching op het werk. De werkgevers

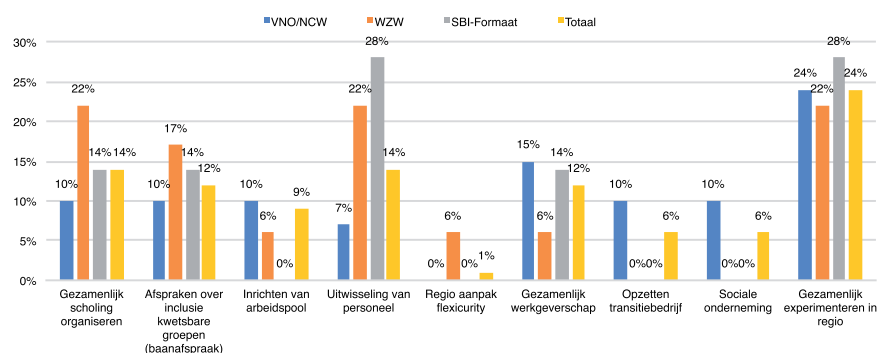


erkennen dat de aanpassing van het werk zelf het grootste struikelblok vormt naast de gebrekkige begeleiding en coaching van de werknemer op het werk.

### Sociale innovatie op externe arbeidsmarkt in de regio

In Grafiek 1.5 zijn mogelijke innovaties op de externe arbeidsmarkt in de regio bevraagd. Van de negen voorgestelde sociale innovaties springt één er duidelijk uit als de belangrijkste; dat is het gezamenlijk experimenteren in de regio. Kennelijk bestaat er veel behoefte aan regionale experimenteerruimte om sociale innovaties die gemeenschappelijk kunnen worden opgezet uit te testen en daarmee ervaring op te doen. Dat vormt dunkt ons een wenkend perspectief voor zowel het bedrijfsleven zelf als het provinciale arbeidsmarktbeleid. Deelnemers blijken overigens het minste heil te zien in een regioaanpak van flexicurity; een verklaring hiervoor kan zijn dat dit fenomeen relatief onbekend is. Naast experimenteren komen er nog vier andere sociale innovaties nadrukkelijk in beeld; dat zijn uitwisseling van personeel, gezamenlijk scholing organiseren, gezamenlijk optrekken c.q. afspraken maken over inschakeling van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt en het organiseren van gezamenlijke werkgeverschap in de regio. Ook deze vier vormen van sociale innovatie lijken ons een uitdaging te vormen om hiermee in de regio op basis van de 'Triple Helix' gedachte van samenwerking tussen de drie O's: Ondernemers, Overheid en Onderwijs, aan de slag te gaan.

Grafiek 1.5. Mogelijke sociale innovaties in de regio

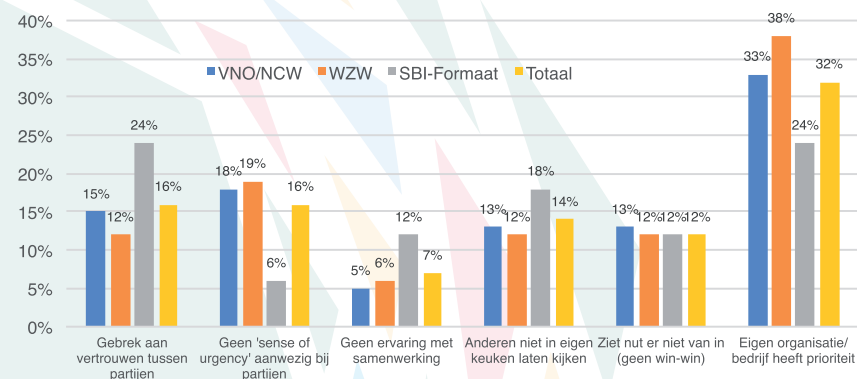


Kijken we nu naar de verschillen tussen de diverse stakeholders dan valt op dat bij alle partijen het gezamenlijk experimenteren in de regio op nummer 1 staat in de ranking van sociale innovaties. Voor de SBI-Formaat deelnemers staat ex aequo uitwisseling van personeel op plaats 1. Dat geldt ook

voor de WZW-werkgeverij deelnemers met dien verstande dat zij daarnaast groot belang hechten aan gezamenlijke scholing organiseren in de regio. Bij de werkgevers staat met plaats 2 het gezamenlijke werkgeverschap hoog op de agenda.

Belemmeringen voor sociale innovatie op de externe arbeidsmarkt  
In Grafiek 1.6 worden de door de deelnemers ervaren belemmeringen voor

Grafiek 1.6. Belemmeringen voor sociale innovatie in de regio



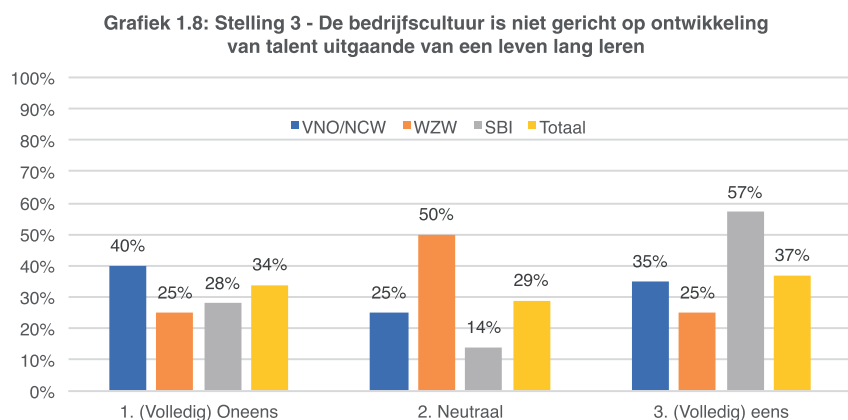
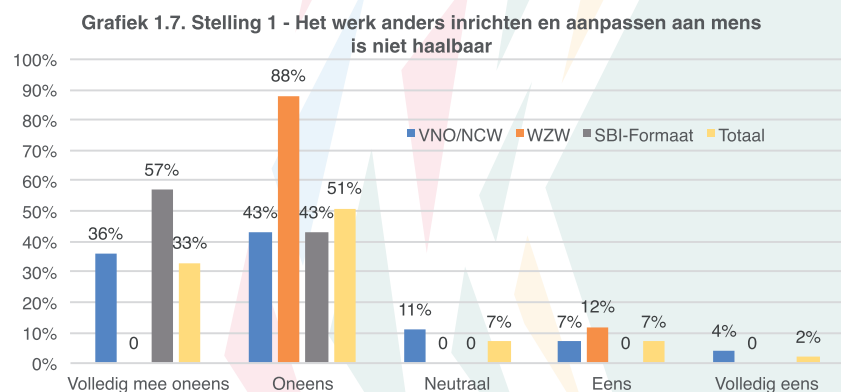
sociale innovatie op de externe arbeidsmarkt in de regio weergegeven. De grootste belemmering blijkt de oriëntatie op de eigen organisatie te zijn (32%). Samenwerking in de regio zit nog niet erg in de genen van de in de mindlabs deelnemende organisaties zo blijkt uit deze peiling. Er zijn de deelnemers ook drie stellingen voorgelegd. De tweede stelling gaat over de prioriteit van de eigen organisatie. De peiling laat zien (zie Tabel A1) dat een ruime meerderheid van de deelnemers (77%) deze stelling ondersteunt. Op plaats 2 en 3 van belemmeringen wordt het gebrek aan vertrouwen tussen partijen genoemd en het gebrek aan 'sense of urgency' om samenwerking in de regio ook echt van de grond te tillen. De verschillen in de prioritering van regionale innovaties door de deelnemende stakeholders zijn betrekkelijk klein met dien verstande dat voor de SBI-Formaat deelnemers het gebrek aan vertrouwen naast de oriëntatie op de eigen organisatie ex aequo op plaats 1 staat. Bij de werkgevers springt de oriëntatie op het eigen bedrijf eruit als ervaren knelpunt en bij de WZW-Werkgeverij deelnemers het gebrek aan 'sense of urgency'.

### Drie stellingen

De eerste stelling luidt dat het werk aanpassen aan de mens niet haalbaar is. Dit vindt evenwel weinig weerklank onder de deelnemers. Meer dan 90%

is ervan overtuigd dat dit wel haalbaar is. Bij de SBI-Formaat deelnemers is zelfs 100% het met deze stelling eens. Bij de werkgevers is dit iets lager, maar nog steeds vindt 79% dit een haalbare optie. Er is dus een brede steun onder de deelnemers voor wat we het kantelend perspectief op arbeid en arbeidsmarkt hebben genoemd: het werk naar de mens brengen in plaats van omgekeerd. Stelling 2 is hierboven reeds besproken.

Stelling 3 gaat over de bedrijfscultuur die onvoldoende gericht zou zijn op talentontwikkeling uitgaande van een beleid van leven lang leren. De meningen zijn daarover verdeeld; 37% is het daarmee eens maar 34% is het daarmee oneens. Vooral de werkgevers zijn het hiermee oneens (40%) hoewel 35% het hiermee ook eens is. De grote voorstanders vinden we bij SBI-Formaat waarvan 57% het hiermee eens is. Eerder zagen we al dat talentontwikkeling op brede steun kan rekenen maar men ziet de bedrijfs-



cultuur kennelijk niet als een belangrijk obstakel om dit te realiseren.

#### 4.3 Voorlopige conclusies op basis van vragenlijst

Concluderend kunnen we voorzichtig stellen dat het beeld dat uit de beantwoording van de vragenlijst naar boven komt ruime steun biedt bij alle deelnemers voor het besproken kantelend mensgerichte perspectief op arbeid waarbij op de interne arbeidsmarkt het werk wordt afgestemd op de talenten en mogelijkheden van de werkende in plaats van omgekeerd. Daarbij wordt talentontwikkeling als een belangrijk middel gezien om een betere persoon-werk fit te bereiken. Men erkent wel dat de bedrijfscultuur en de geringe flexibiliteit van de organisatie een dergelijke kanteling in de weg kan staan. Vooral ook het gebrek aan begeleiding en coaching op de werkplek speelt het bedrijf parten zeker waar het de inschakeling van kwetsbare werkenden betreft. Op de externe arbeidsmarkt in de regio zien we ruime steun voor het opzetten van gezamenlijke experimenten om sociale innovaties uit te testen op hun merites. Daarnaast is men ook zeer positief over het organiseren van gezamenlijke scholing, uitwisseling van personeel en het gezamenlijke werkgeverschap in de regio. Dit zien we als een wenkend perspectief voor regionale innovatie waarbij de drie O's (ondernemers, onderwijs, overheid) tezamen met het maatschappelijk initiatief (de burger) gezamenlijk optrekken om dit te realiseren met daarin de provinciale overheid in een initiërende en faciliterende rol.

#### 4.4 Resultaten van de focusgroep interviews

Bij afneming van de vragenlijst maar vooral daarna in de focusgroep interviews is met de deelnemers van de vier mindlabs gesproken om meer inzicht te krijgen in de merites van de praktijkvoorbeelden van sociale innovatie. Hieronder worden de resultaten voor de afzonderlijke mindlabs besproken. Per mindlab wordt steeds ingegaan op de praktijkvoorbeelden van sociale innovatie, de ervaren belemmerende en bevorderende of succesfactoren en de gerealiseerde of verwachte uitkomsten van de sociale innovatie voor de aansluiting tussen mens en werk op de interne en externe arbeidsmarkt.

##### *Mindlab 1. Kennisfestival 'Vitaal Gelderland Werkt: Vitaal Innoveren' (Papendal Arnhem)*

Op het Kennisfestival zijn in de loop van de dag op vaste tijden bijeenkomsten gehouden met de Festival deelnemers waarin het thema van 'vitaal innoveren' werd toegelicht aan de hand van een powerpoint presentatie. Hierin werd het kantelend arbeidsmarktperspectief uit de doeken gedaan en is naar de visie en ervaringen van de deelnemers gevraagd. Op de laatste slide werd kort samengevat wat de mogelijke implicaties zijn van het perspectief voor de eigen organisatie op het vlak van

Ambitie, Advies en Actie. In Figuur 6 wordt deze slide weergegeven. Daarin is een lans gebroken voor een paradigmatische verandering van de manier waarop het werk kan worden georganiseerd waarbij sleutelbegrippen zijn: talent, gelukkig werken en het organiseren van “communities” of digitale gemeenschappen of platformen waarbinnen wordt gecommuniceerd en



## AMBITIE, ADVIES, ACTIE

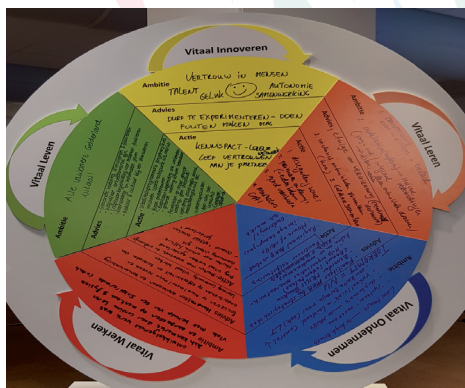


- **Ambitie** PARADIGMA verandering. Pas niet de mens aan aan het WERK maar het werk, de organisatie AAN de MENS. Zorg voor een juiste “FIT”
- **Advies** Investeer in TALENT. Parkeer talenten niet bij de deur van het bedrijf. Gebruik alle talenten en pas het WERK daarop aan.
- **Actie** Maak mensen HAPPY. Investeer in mensen= Investeren in economie. Ontwikkel talent, geef autonomie, en bouw TEAMS.
- **Sociale innovatie=Verbinden (COMMUNITIES), Vertrouwen en Verduurzamen van talent.**

samengewerkt aan het realiseren van sociale innovatie.

Figuur 6. Vitaal innoveren: Ambitie, advies en actie, Kennisfestival Provincie Gelderland (2018)

Vervolgens hebben de deelnemers onder leiding van een beleidsmedewerker van de Provincie gedebatteerd over de aanbevelingen die op de Schijf van Vijf worden opgetekend. De resultaten zijn in Figuur 7 De Schijf van Vijf weergegeven.



Figuur 7. Vitaal Innoveren op “De schijf van Vijf”

Op de Schijf van Vijf vinden we de genoemde aanbevelingen voor Vitaal Innoveren terug:

- Zorg voor een juiste fit tussen mens en werk
- Ontwikkel en investeer in talent in de eigen organisatie
- Zorg dat mensen gelukkig aan het werk kunnen zijn bijvoorbeeld door hen autonomie te geven
- Vernieuw op basis van vertrouwen in elkaar
- Zorg voor experimenteerruimte in de regio voor het gezamenlijk testen van sociale innovatie
- Ga samenwerken als lerend netwerk bijvoorbeeld middels het sluiten van een “Kennispact”

Tijdens het festival is vervolgens gediscussieerd over meer concrete vormen van sociale innovaties. Daarin komen al deze punten expliciet terug.

Sociale innovaties: concrete vormen

- ‘Functioneel (her)ontwerp’. Tijdens het kennisfestival zijn een aantal innovatieve interventies naar voren gekomen die de aansluiting tussen mens en werk, zowel op de interne als de externe arbeidsmarkt kunnen bevorderen. Deze waren wat de interne arbeidsmarkt betreft gericht op verbetering van de fit middels het herontwerpen van functies, zoals ‘functie creatie’, ‘job carving’ en ‘functioneel herontwerp’.
- Opzetten van regionale experimenten: Wat de externe arbeidsmarkt betreft werd vooral het ontwikkelen van gezamenlijke experimenten genoemd en
- Werk samen door middel van het sluiten van een ‘Kennispact’: Dit betreft samenwerking tussen stakeholders op de regionale arbeidsmarkt om sociale innovaties tot stand te brengen en van elkaar te leren en gezamenlijk actie te ondernemen.

Belemmerende factoren voor een mens -en talentgerichte inrichting van de arbeidsorganisatie

- ‘Het systeem is leidend in plaats van ‘de bedoeling’’: De huidige systemen, structuren en sturingsmechanismen binnen organisaties vormen een barrière voor een meer mensgerichte inrichting van de arbeidsorganisatie. Deze systemen zijn gebaseerd op een hoge mate van ‘demand en control’ en een sterke top-down benadering.
- ‘Angst is een slechte raadgever’: Daarnaast durven managers en medewerkers vaak niet de ruimte te geven om te experimenteren, omdat men bang is dat het gedrag van medewerkers niet in



overeenstemming is met de organisatiedoelstellingen. Daardoor is er weinig ruimte en autonomie voor individuele medewerkers om zelfregie te ontwikkelen en hun talenten te benutten.

- 'Middelen en resources': Vooral kleinere ondernemers uit het MKB beschikken niet over de middelen en resources, en vooral de ruimte in hun organisatie om het werk aan te passen aan de mens.
- Kostenperspectief: Mensen worden gezien als kosten maar niet als kapitaal en asset voor vernieuwing terwijl menselijk kapitaal voor de meeste organisaties essentieel is voor overleving en groei.

#### *Belemmerende factoren voor samenwerking tussen stakeholders*

- 'Angst en wantrouwen': Het geringe vertrouwen tussen werkgevers blijkt een belemmerende factor. Bijvoorbeeld bij het opzetten van een gezamenlijke arbeidspool kan de angst bestaan dat concurrenten de 'goede mensen inpikken', of dat er concurrentiegevoelige informatie door het personeel wordt meegenomen naar de concurrent.
- 'Het (subsidie)systeem': Het huidige 'systeem' biedt onvoldoende ruimte om te experimenteren. Zo worden subsidies bijvoorbeeld over het algemeen alleen verstrekt aan projecten waarvan de uitkomsten vooraf heel concreet en precies zijn gedefinieerd waar door de kans dat de opbrengsten vernieuwende inzichten verschaffen juist klein is en er nadien geringe 'spin-off' effecten ontstaan nadat de subsidie is gestopt.

#### *Bevorderende factoren voor een mens of talentgerichte inrichting van de arbeidsorganisatie*

- 'Faciliterend management': ruimte van het management voor medewerkers om te experimenteren, bijvoorbeeld door middel van coaching.
- Vertrouwen: Daarbij is het geven van vertrouwen door de werkgever (manager) aan de werknemer essentieel.

#### *Bevorderende factoren voor een succesvolle samenwerking tussen stakeholders*

- 'Vertrouwen': Als angst een belemmerende factor vormt voor samenwerking tussen stakeholders, vormt het tegenovergestelde van angst, namelijk vertrouwen, logischerwijs een facilitator voor innovatieve samenwerkingen tussen stakeholders uit de Triple Helix.
- 'Sense of Urgency': Daarnaast leidt schaarste op de arbeidsmarkt tot een 'sense of urgency' onder stakeholders. Beide werken dan ook als katalysatoren voor samenwerkingen tussen stakeholders.

- Ondernemerschap: durf als individu, als bedrijf of als overheid, risico's te nemen, toon lef en durf (fouten te maken). Geen vernieuwing zonder fouten.

#### *Resultaten van sociale innovaties voor de fit tussen mens en werk op de interne en externe arbeidsmarkt*

- 'Happy Worker thesis': Uiteindelijk leidt een optimale fit tussen mens en werk tot blij, tevreden, betrokken, vitale, en productieve medewerkers.
- Op deze manier wordt het beste uit mensen gehaald en zijn de bedrijfsprestaties beter door betere benutting van alle talenten.

#### *De rol van de overheid (landelijk, provinciaal, gemeentelijk)*

- 'De reis is het resultaat': De rol van de overheid is het faciliteren van samenwerking door partijen te verbinden, bijvoorbeeld door het opzetten van een lerend netwerk in de vorm van een Kennispact.
- Creëer ruimte om te experimenteren: Door het verstrekken van innovatiemiddelen en het opzetten van experimenteer- of innovatiefondsen.

#### *Mindlab 7. ACE netwerk Arnhem-Achterhoek-Liemers (Week van de mobiliteit op het Provinciehuis Arnhem)*

In deze mindlab is het gedachtegoed van het Gelders Arbeidsmarkt Model aan de hand van het theoretisch kader zoals geschetst in hoofdstuk 2 nader toegelicht voor een breed publiek van werkgevers binnen het ACE Netwerk van Arnhem/Achterhoek-Liemers. Hieraan namen ruim 50 mensen deel. Het doel ervan was kennisdisseminatie onder een breder publiek en vooral van werkgevers dan enkel de HR-professionals die deelnemen aan de Leer-gang.

In deze zin was het doel identiek aan de presentaties tijdens het Kennisfestival op 20 september 2018, namelijk kennisdisseminatie. Tevens was het doel om inspiratie te bieden voor op gang brengen van arbeidsmarktinnovaties op de besproken thema's in de regio: transitionele arbeidsmarkt, sociale innovaties, mobiliteit en werkzekerheid, waarden en inclusieve arbeidsmarkt. Subthema's die werden genoemd zijn: duale arbeidsmarkt, werkzekerheid en mobiliteit, fit tussen mens-werk, inclusieve arbeid, "bullshit" banen en "happy worker", vertrouwen en samenwerking en belang van experimenteren in de regio.

### *Mindlab 2 en 8. Masterclass (leergang) 'Werkzekerheid, innovatie en waarden'*

In mindlab 2 en 8 zijn masterclasses gegeven bij Tilburg University en de Rabobank Arnhem-Nijmegen. Daarin werd eerst het theoretische kader geschetst zoals in hoofdstuk 2 weergegeven. Daarna werd gediscussieerd over praktijkvoorbeelden van sociale innovaties die als inspiratiebron konden dienen voor de Leergang deelnemers. Tevens is gesproken over de bevorderende en belemmerende factoren voor sociale innovatie en hoe de verkregen inzichten tijdens de masterclass vertaald kunnen worden naar het eigen leerproject van de deelnemers in de Leergang. Tot slot wordt ingegaan op de resultaten van de verschillende sociale innovatieprojecten alsmede op de rol van de overheid bij de implementatie van deze plannen. Voor de deelnemers aan de Rabobank bijeenkomst was het vooral de bedoeling hen inspiratie te bieden voor het eigen werk als HR professional bij het opzetten van nieuwe HR gerelateerde projecten. Dit leidde tot een interessante lijst van mogelijke en reeds gerealiseerde praktische innovaties:

#### *Mindlab 2: Masterclass ten behoeve van de Leergang deelnemers (Tilburg University)*

Aan deze masterclass namen zo'n 7 deelnemers van de Leergang deel. De bedoeling van de masterclass is om deelnemers de basis theorie en filosofie van het GAM model duidelijk te maken mede aan de hand van te bestuderen literatuur alsook in te gaan op 'best practices' ofwel concrete uitwerkingen van het gedachtegoed zowel nationaal als internationaal. Op basis hiervan kunnen de deelnemers hun eigen leerproject inhoud en vormgeven. Onderdeel van de masterclass is een discussie over de relatie tussen de leerprojecten van de deelnemers en het theoretisch kader.

#### *Praktijkvoorbeelden van sociale innovaties: de leerprojecten van de deelnemers*

- 'Project (IN)stroomlijn': Dit project beoogt samenwerking in de 'Quattro Helix' (samenwerking tussen Overheid, Ondernemers, Onderwijs en het Maatschappelijk initiatief c.q. de burger) te stimuleren door maatschappelijke, circulaire, inclusieve en economische waarden met elkaar verbinden. Dit wordt gedaan in de vorm van een publiek mobiliteitsplatform in de zogenaamde Drechtsteden regio waarbij kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt (bijstandsgerechtigde, mensen met een arbeidsbeperking) ingezet worden om het vervoer voor minder mobiele (mensen met een fysieke beperking, 75-plussers) groepen in de wijk te verzorgen. Daarbij worden elektrische wagentjes ingezet om uitstoot in de wijk terug te dringen. Het MBO wordt betrokken door middel van begeleidende stages, waarbij studenten het onderhoud van de elektrische wagentjes doen. Op deze manier snijdt het mes aan verschillende kanten en

ontstaat er een 'win-win' situatie voor alle partijen. Er vindt opleiding van nieuwe chauffeurs plaats (onderwijs), er wordt een nieuwe markt (koopkrachtige vraag) aangeboden voor de taxibedrijven (ondernemers) en er wordt gewerkt aan bestrijding van de eenzaamheid ofwel verbetering van de participatie onder ouderen (overheid). Tevens worden kwetsbare groepen begeleid naar de reguliere arbeidsmarkt en uitkeringen teruggedrongen (overheid).

- 'Leernetwerk duurzame arbeidsverhoudingen': Dit leernetwerk is georganiseerd door SBI Formaat en gebaseerd op de begrippen 'goed werkgeverschap' en 'goed werknemerschap'. Het biedt interventies aan voor verschillende stakeholders in de organisatie (HR, OR, Bestuurder, en de individuele medewerker) op micro-, meso- en macroniveau. Het doel is om deze doelgroepen met elkaar in verbinding te brengen, om zo gezamenlijk invulling te geven aan goed werkgeverschap en werknemerschap. Een van deze interventies op microniveau is een training persoonlijk leiderschap. Deze training is gericht op het bevorderen van zelfregie en zelfredzaamheid onder individuele medewerkers zodat zij toegerust zijn om hun eigen werkzekerheid te garanderen op de huidige dynamische arbeidsmarkt.
- 'Project Connect': dit is een samenwerking tussen gemeente, werkgevers en de vakbond BOA-ACP om gezamenlijk de vitaliteit en mobiliteit (en daarmee ook de duurzame inzetbaarheid) van medewerkers in het veiligheidsdomein te stimuleren. Daarbij worden ontwikkeltrajecten aangeboden aan medewerkers op het gebied van bewustwording, mobiliteit, vitaliteit en opleidingen. Het uitgangspunt is dat er minimaal twee werkgevers bij zijn betrokken.
- 'Schakelpunt jongeren in kwetsbare positie': Samenwerking tussen stakeholders in de regio Midden-Gelderland (onderwijsinstellingen, gemeenten, werkgevers en het WSP-Werkgevers Service Punt Midden-Gelderland) in de vorm van een schakelpunt met als doel om kwetsbare jongeren te ondersteunen die moeite ondervinden bij het zelfstandig maken van de stap van onderwijs naar werk.
- 'Talent Match': projectplan om stages in het MBO beter te laten passen bij de persoon van de stagiaire welke groep vaak buiten beschouwing wordt gelaten. Daarnaast laat het werkgevoel van stagiaires te wensen over en vinden zij niet altijd de juiste stageplaats die bij hun talenten past. Uitgangspunt van Talent Match is niet de stagiaire aan het werk/de stageplaats aan te passen, maar het werk aan de stagiaire. Op deze manier zal er een juiste en duurzame fit ontstaan doordat alle talenten worden ingezet. Het doel van Talent Match is om talenten van studenten in kaart te brengen en vervolgens geschikte stages te creëren die aansluiten bij het beschikbare talent. Om dit te realiseren kan een

digitaal platform in samenwerking tussen onderwijsinstellingen (ROC) en werkgevers worden opgezet.

#### *Discussiepunten (leervragen)*

- Tijdens de Masterclass werd tevens ingegaan op vraagstukken zoals van hoe in de praktijk minder formeel institutioneel ofwel systemisch en meer mens -en talentgericht beleid ontwikkeld kan worden, zowel op de interne (HR-beleid) als externe arbeidsmarkt (in samenwerking met andere stakeholders). Welke instrumenten gebruik je daarvoor en/of hoe kunnen deze worden ontwikkeld?
- Op welke manier organiseer je vormen van gedeeld werkgeverschap en laat je werkgevers met elkaar samenwerken in de regio zonder dat men elkaar (gaat) zien als concurrenten. Hoe organiseer je met andere woorden vertrouwen. Welke factoren zijn hiervoor belangrijk, zoals leiderschap, facilitering door overheid, 'sense of urgency', motivatie bij de stakeholders, opbrengsten en 'win-win', visie en experimenteer of regelruimte?
- De leergang leidt op tot arbeidsmarktinnovator en brengt een denkproces op gang bij de deelnemers over het belang en de theorie achter de 'persoon-werk fit' benadering. De vertaling van de inspiratie en ideeën opgedaan in de Leergang in de praktijk is soms lastig doordat het niet aansluit bij de gangbare praktijk in de organisatie. De vraag stelt zich dan hoe je als HR-professional de organisatie en het management meekrijgt in deze gedachtegang.
- Van belang voor het scheppen van draagvlak voor de benadering in de organisatie is het realiseren van succesvolle ('evidence-based' ofwel 'bewezen werkzaamheid') projecten.

#### *Belemmerende factoren volgens de deelnemers van de Leergang voor een mens -en talentgerichte inrichting van de arbeidsorganisatie*

- 'Weerstand en overtuiging van de andere stakeholders': Het is lastig om het gedachtegoed van het GAM over te brengen bij andere stakeholders in de organisatie en/of omgeving. Om de waarden van het GAM te vertalen naar innovaties in de praktijk is het belangrijk om andere stakeholders, zowel binnen als buiten, de organisatie mee te overtuigen en mee te krijgen.
- 'Vastomlijnde functiekaders en functiegebouwen': Het functiehuis staat vernieuwing zoals voorgesteld in het mensgerichte perspectief soms in de weg.
- 'Management prest': Het management biedt soms onvoldoende ruimte om op een andere manier het werk in te richten of sociale innovaties te realiseren.
- 'Dominante economisch perspectief'. De arbeidsorganisatie is

'top-down' ingericht uitgaande van een economisch perspectief waardoor het sociale aspect, ofwel de mens met zijn behoeften, talenten en mogelijkheden, op plaats twee komt.

- Gebrek aan financiële middelen en armslag om projecten goed te kunnen ontwikkelen en uitvoeren (als voorbeeld wordt het hiervoor genoemde project genoemd rond voortijdige schoolverlaters).
- Bedrijven zijn zich onvoldoende bewust van en onderschatten de economische opbrengsten van een MVO beleid voor de eigen organisatie.

#### *Belemmerende factoren voor samenwerking tussen stakeholders*

- 'Angst en wantrouwen': Wantrouwen vormt een barrière voor samenwerking tussen werkgevers. Vele werkgevers en ondernemers zien andere werkgevers als concurrenten i.p.v. als potentiële partner. Er bestaat angst dat het hun organisatie of onderneming schaadt wanneer ze concurrenten 'een kijkje in de keuken te geven'. Bijvoorbeeld doordat concurrenten de kennis waar veel in is geïnvesteerd overnemen, waardoor de prestaties van de eigen organisatie in gevaar komen.
- 'Het systeem': Overheid biedt door middel van subsidies ruimte om te experimenteren om daarmee sociale innovatie tot stand te brengen. Daarbij wordt echter vaak alleen geld verleend aan projecten die een grote kans van slagen hebben. Vaak zijn de uitkomsten van dergelijke projecten vooraf al min of meer bekend waardoor ze per definitie niet meer vernieuwend zijn.
- 'De waan van de dag regeert': Vooral onder kleinere ondernemers regeert de waan van de dag, 'overleven' en 'hun broek omhooghouden' zijn vooral belangrijk. Daarnaast bestaat veelal de overtuiging dat samenwerking 'meer kost dan het oplevert'. Hierdoor is het lastig om duurzame samenwerkingsrelaties op te bouwen.

#### *Bevorderende factoren voor een mens of talentgerichte inrichting van de arbeidsorganisatie*

- De ruimte die het management geeft aan medewerkers om te experimenteren
- Het mensgerichte perspectief past goed bij een MVO beleid.
- Draagvlak scheppen in de organisatie door het succes van projecten.

#### *Bevorderende factoren voor een succesvolle samenwerking tussen stakeholders*

- 'Vertrouwen': Vertrouwen geven is vertrouwen krijgen.
- 'Leiderschap': Een gezaghebbende leider die partijen bij elkaar brengt en motiveert.
- 'Facilitering door overheid': scheppen van regelruimte of



experimenteeruimte en facilitering via innovatiemiddelen en/of ondersteuning.

- Gedeelde visie: Men ondersteunt de visie dat investeren in menselijk kapitaal en MVO beleid belangrijk is.
- 'Sense of urgency': problemen van boventalligheid of personeelstekorten worden breed ervaren en gedeeld.

#### *Resultaten van sociale innovaties voor de fit tussen mens en werk op de interne en externe arbeidsmarkt*

- Verbetering van de persoon-werk fit leidt tot meer tevreden werknemers en daardoor behoud van 'goede' productieve werknemers op een krappe arbeidsmarkt.
- Investeren in opleidingen en trainingen om de inschakeling van kwetsbare groepen (bv. voortijdige schoolverlaters) te bevorderen (WSP, Stroomlijn) leidt tot inschakeling van kwetsbare groepen en vermindering van personeelstekorten.
- Samenwerking tussen stakeholders uitgaande van de 'Quattro Helix' leidt tot 'win-win' effecten voor iedereen zowel in sociaal als economisch opzicht.
- Wanneer werkgevers en ondernemers meer met elkaar samenwerken, kunnen ze kennis delen en eventueel ook krapte op de arbeidsmarkt voorkomen, bijvoorbeeld door het opzetten van een gezamenlijke arbeidspool.

#### *Rol van de overheid (landelijk, provinciaal, gemeentelijk)*

- 'Werkzekerheid in plaats van baan zekerheid': De huidige instituties zijn voornamelijk gericht op bescherming van de baan zekerheid, oftewel het behouden van de baan bij dezelfde werkgever. Hierbij kan gedacht worden aan werkgelegenheidsbescherming, ontslagbescherming, loondoorbetaling bij ziekte en arbeidsongeschiktheid, pensioen en cao's. Dit past niet meer in de huidige dynamische arbeidsmarkt. In plaats van baan zekerheid bij dezelfde werkgever, is werkszekerheid nu meer van belang, oftewel de zekerheid om gedurende de loopbaan zinvol werk te hebben, bij vaak verschillende werkgevers. Dit vraagt om gewijzigde of nieuwe wetgeving (bijvoorbeeld ontslagbescherming) maar ook om investeringen in het behoud en de ontwikkeling van menselijk kapitaal en van competenties en vooral talent, zodat wanneer mensen een overstap moeten maken naar een andere baan ze daarvoor zijn toegerust.
- Facilitering en ondersteuning van sociale innovaties welke in samenwerking tussen stakeholders in de regio worden ontwikkeld.
- Scheppen van innovatiemiddelen en bieden van regel -en experimenteeruimte in de regio.

#### *Mindlab 8. Masterclass Rabobank Arnhem/Nijmegen: 'Werkszekerheid, waarden en innovatie' (Media Plaza Utrecht)*

In deze mindlab waren ongeveer 16 HR-professionals van of namens de RABO bank aanwezig. De bijeenkomst had het karakter van een masterclass maar met de bedoeling om in het gesprek tijdens en daarna praktijkvoorbeelden van sociale innovaties op te halen.

#### *Praktijkvoorbeelden sociale innovaties.*

- 'Van Rabo naar Pabo': Samenwerking (convenant) tussen Rabobank en een Stichting van scholen in het primaire onderwijs. Daarbij kunnen (boventallige) medewerkers van de Rabobank die graag iets terug willen doen voor de maatschappij een verkorte Pabo-opleiding volgen. Ze worden daarbij ingezet om personeelstekorten in het onderwijs op te vullen. Daarbij wordt de zekerheid geboden van een baan in het onderwijs. Ook dit project past goed bij een MVO beleid waarbij de werkgever de verantwoordelijkheid neemt om boventallige werknemers naar een andere werkplek te begeleiden. Bovendien is sprake van intersectorale mobiliteit.
- 'Project Exchange': een samenwerking tussen Rabobank, zorgorganisaties en een uitzendbureau, waarbij bankmedewerkers zouden worden gedetacheerd in de zorg; dus gericht op intersectorale mobiliteit. Projectidee kon niet goed worden uitgevoerd omdat er in de uitzendbranche veelal nog vanuit het klassieke paradigma gewerkt wordt waarbij sollicitanten worden geselecteerd voor een bestaande functie en dan moeten voldoen aan de eisen van die functie met betrekking tot opleiding en relevante werkervaring. Ook de houding en het gedrag van de werknemers zelf en de organisatie die het uitzendwerk aanbiedt speelt hierbij uiteraard ook een rol. De idee om de functie aan te passen aan de persoon van de bankmedewerker was in dit project daardoor moeilijk realiseerbaar.

#### *Belemmerende factoren*

- 'Gouden kooi en onzekerheid': Vooral de zeer goede arbeidsvoorwaarden in de banksector vormen een belemmering voor mobiliteit. Zo ligt het salaris binnen de financiële sector 20% hoger dan in andere sectoren, waardoor het niet aantrekkelijk is voor medewerkers om een stap te maken naar een andere sector. Ook het zelfvertrouwen van mensen speelt een rol. Het ontvangen van meerdere afwijzingen na een sollicitatie vermindert bijvoorbeeld de bereidheid om te solliciteren. Tot slot vinden mensen het lastig om zekerheden los te laten en risico's te nemen omdat je niet weet of de nieuwe baan passend zal zijn.

- 'Gelijke monniken, gelijke kappen': de gangbare praktijk is dat iedereen in beginsel hetzelfde dient te worden behandeld, maar vaak is juist maatwerk nodig. Zo heeft de ene medewerker meer ondersteuning nodig dan de andere om dezelfde kansen te hebben.
- 'Wantrouwen in plaats van vertrouwen': Binnen organisaties wordt nog vaak gestuurd vanuit wantrouwen, het uitgaan van zelfregie en het geven van autonomie van werknemers vereist evenwel een beleid dat uitgaat van vertrouwen.

#### *Bevorderende factoren*

- 'Anders naar mensen en talenten kijken': Er wordt nog vaak naar cv's, opleiding en in het beste geval naar competenties gekeken, maar veel minder naar talenten en hoe die optimaal benut kunnen worden op verschillende plekken in de organisatie.
- Vertrouwen geven aan mensen door in hen te investeren middels loopbaanbegeleiding, coaching en training maar vooral ook door de functie en/of de taken en werkzaamheden aan te passen aan de werknemer.
- Samenwerking met andere werkgevers in andere sectoren en gezamenlijk van werk naar werk projecten opzetten om mensen te begeleiden naar werk in een andere sector. Daarbij mensen faciliteren om de overstap te maken middels loonsuppletie, opleiding en training etc.

#### *Resultaten van sociale innovatie voor de aansluiting tussen mens en werk op interne en externe arbeidsmarkt*

- Het organiseren "van werk naar werk trajecten" gezamenlijk met andere werkgevers in andere sectoren in de regio om boventallige werknemers elders een passende plek te geven en daarvoor de nodige instrumenten in de sfeer van toerusting in te zetten. Op deze manier wordt ook intersectorale mobiliteit gerealiseerd.

#### *Mindlab 3. Expert meeting (Tilburg University/Tranzo)*

Deze mindlab had ten doel om de gekozen methodologie van de literatuurstudie voor te leggen aan een team van experts op het terrein van HRM alsmede om hun mening te peilen over de inhoud van de studie en eventuele kennisleemten in de literatuurstudie op te sporen. Uiteindelijk waren zeven HRM experts uit de academische wereld aanwezig bij deze bijeenkomst. Door hen werden een aantal vragen gesteld waarvan de beantwoording van belang is voor de keuzes die in de reviewstudie gemaakt worden:

#### *Afbakening inhoud studiegebied*

- Veel interventies hebben betrekking op de gezondheid -en fysieke aspecten van zowel werknemer als de werkomgeving? Is het wellicht verstandig om deze uit de literatuurstudie te laten omdat dit veelal geen aanpassing betekent van de inhoud van het werk maar eerder van de werkomstandigheden?
- De keuze voor het wel of niet opnemen van studies hangt af van de onderzoeksvraag en de afbakening daarvan. Het hangt dus af van de vraag in welke aspecten van de aanpassing van de arbeidsorganisatie en in welke instrumenten voor bevordering van de aansluiting tussen mens en werk je geïnteresseerd bent? Puur door het werk aan te passen aan de mens (herontwerp van werk, 'job crafting' etc.) of ook door de kwalificaties van de werkende aan het werk aan te passen, bijvoorbeeld door middel van her- of bijscholing middels formele (beroepsgerichte) training/opleiding. De vraag is dus waar leg je de grens voor opneming in je methodologie? Een strategie zou kunnen zijn om van breed naar smal te gaan afhankelijk van de 'hits' die je vindt.
- Een derde vraag betreft de groepen die worden meegenomen in het onderzoek? Betreft het alleen de werkenden of ook de niet-werkenden zoals werklozen en arbeidsongeschikten? En zo ja, betreft het alle werkenden in alle sectoren of alleen in bepaalde sectoren bijvoorbeeld alleen de marktsector of alleen de publieke sector (onderwijs, zorg, ambtenaren)? Zo niet, gaat de aandacht dan vooral uit naar specifieke kwetsbare groepen (mensen met een arbeidsbeperking, ouderen, mensen met een migratie achtergrond, langdurige werklozen) of naar mensen met een zwakke arbeidspositie of een slechte fit in het algemeen?

#### *Methodologie*

- De keuze om een onderscheid te maken tussen micro, meso -en macro interventiestudies werd alom ondersteund maar stelt wel de vraag in hoeverre deze studies dan nog onderling vergelijkbaar zijn? Zeker indien het doel is een metastudie te verrichten met kwantificering van de gevonden effecten op bijvoorbeeld welbevinden, productiviteit en bedrijfsprestaties kan vergelijking lastig zijn. De vraag of beperking tot bijvoorbeeld micro en mesoniveau zinvol is hangt dus mede af van het doel van het onderzoek. Indien geen metastudie wordt verricht en geen strikte kwantitatieve vergelijking nodig is, is een dergelijke beperking niet nodig.
- Er zijn vele typen van interventies bedoeld voor zeer specifieke groepen. De vraag is in hoeverre het gerechtvaardigd is vanuit methodologisch oogpunt om tussen deze groepen te gaan vergelijken?

Door de grote variatie is het wellicht belangrijk om het effect van een interventie binnen groepen te vergelijken in plaats van tussen groepen.

- Is het raadzaam om een bepaalde tijdlijn als uitgangspunt te nemen voor de keuze tussen de studies? De tijdlijn van de interventie is immers belangrijk voor de effectiviteit; interventies op microniveau vinden over het algemeen in een korter tijdsbestek plaats (een 'job crafting' interventie kan bijvoorbeeld binnen een week uitgevoerd worden) en daardoor ook op kortere termijn effect hebben. Terwijl een interventie op macroniveau zoals een trainingsprogramma of een begeleidingsprogramma langer duurt.

#### *Kennisleemten*

- De breedheid van de literatuur lijkt gedekt maar literatuur met betrekking tot socialisatieprocessen in organisaties waarbij getracht wordt de fit tussen mens en organisatie te verbeteren in organisaties ontbreekt nog.
- De studie lijkt het brede onderzoeksterrein goed te dekken maar ergonomische studies ontbreken nog. De vraag is of deze meegenomen moeten worden of niet?
- Op microniveau ontbreekt literatuur specifiek over ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Dit omvat iedereen die in het kader van de wet poortwachter terug wil keren in het arbeidsproces met (passend) werk. In dit traject zitten al veel interventies die eventueel kansrijk kunnen zijn. Denk hierbij ook aan interventies in de werkomgeving, in werkteams, en aan aangepast werk en taken.
- Er ontbreekt Nederlandse literatuur die niet strikt wetenschappelijk is (dus niet verschijnt in de wetenschappelijke tijdschriften) maar relevant is en veelal praktische experimenten omvat.

#### *Mindlab 4 en mindlab 6. Verbeteren fit tussen mens en werk: een uitdaging voor het management (VNO-NCW Midden)*

In deze twee mindlabs is gesproken met respectievelijk 16 en 15 vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven op uitnodiging van VNO-NCW Midden in de regio Arnhem. De agenda voor de mindlabs was dat eerst het theoretisch kader en het gedachtegoed werd toegelicht door de onderzoekers. Vervolgens werd de interactieve vragenlijst afgenomen en daarna het focusgroep gesprek gehouden.

#### *Belangrijkste uitkomsten/resultaten interactieve vragenlijst*

Bij de bespreking van de vragenlijstresultaten werd geconstateerd dat een tekort aan goed geschoold personeel en een slechte aansluiting tussen werk en mens voor de komende jaren voor de werkgevers de grootste

uitdagingen vormen, gevolgd door boventalligheid van personeel en een lage mobiliteit. Om een betere aansluiting tussen mens en het werk te bewerkstelligen gaven de werkgevers aan dat vooral talentontwikkeling en scholing, meer autonomie in de taakuitoefening en het organiseren van werk in teams hieraan kunnen bijdragen. Echter, de organisatiestructuur (geringe flexibiliteit in organisatievormen) en cultuur (de bedrijfscultuur is niet gericht op sociale innovatie) blijken een obstakel te vormen om deze sociale innovaties tot stand te brengen. Op de externe arbeidsmarkt in de regio zijn de werkgevers sterk voor het opzetten van gezamenlijke experimenten.

#### *Praktijkvoorbeelden van mogelijke innovaties*

- Zelfsturing bij medewerkers door verantwoordelijkheden 'lager in de organisatie te leggen': Een van de deelnemers gaf als voorbeeld dat er binnen zijn/haar organisatie avonden georganiseerd werden waarbij alle werknemers binnen de organisatie worden uitgenodigd om mee te denken over de strategische doelstellingen van de organisatie. Daarbij krijgen werknemers de mogelijkheid om ideeën in te brengen om deze doelstellingen te behalen, en de ruimte om deze vervolgens ook zelf uit te voeren. Daarnaast werd een vergelijkbaar voorbeeld gegeven, waarbij het managementteam, in plaats van de vennoten, invulling gaven aan de strategiebepaling voor de komende jaren.
- Gezamenlijk werven: In sectoren waar een groot tekort is aan gekwalificeerd personeel kan het gezamenlijk werven van personeel als oplossing dienen. Zo werd het voorbeeld gegeven waarbij een onderwijs- en zorginstelling gezamenlijk personeel werven. Een onderwijsinstelling zocht een docent verpleegkunde en een bestuurder van het ziekenhuis had te maken met een tekort aan verpleegkundig personeel. Ze hebben hun krachten gebundeld en gezamenlijk een advertentie geplaatst voor verpleegkundig talent. In totaal hebben 60 mensen gereageerd op de vacature. Vervolgens hadden sollicitanten de keuze om bijvoorbeeld vier dagen in het ziekenhuis te werken en één dag als docent tot één dag in het ziekenhuis en vier dagen als docent. Uiteindelijk zijn 30 mensen geplaatst.
- (Sub)regionale samenwerking tussen stakeholders: Hierbij werd de samenwerking tussen SW-bedrijf, UWV en gemeente als voorbeeld gegeven. Door goede samenwerking tussen deze stakeholders kan een betere match gerealiseerd worden tussen werkgever en kandidaat. Daarbij kan het SW-bedrijf een blauwdruk maken van de kandidaat. Wanneer er sprake is van een 'goede match' is de kandidaat gemotiveerd en kan hij of zij doorgroeien naar een ander bedrijf.



- 'Loopbaantrajecten/begeleiding': Loopbaanbegeleiding wordt aan gemerkt als een belangrijk instrument om de fit tussen mens en werk te bevorderen. Vaak wordt er pas aandacht besteed aan de loopbaan van een medewerker wanneer hij of zij bijvoorbeeld door ziekte uitvalt. Op dat moment is het vaak al te laat, daarom is het belangrijk om vanaf het begin wanneer een medewerker binnen komt bij de organisatie te beginnen met zijn of haar loopbaantraject.
- Betere benutting van menselijk kapitaal zoals van vluchtelingen: In dit verband werd de inzet van vluchtelingen genoemd via de asielzoekerscentra (AZC's). Vooroordelen (bijvoorbeeld in de bouw) belemmeren de benutting van de talenten van vluchtelingen maar 'je hoeft geen goed Nederlands te spreken om een muur te metselen'. Daarbij is het belangrijk dat de overheid faciliteert om de drempel te verlagen om vluchtelingen in dienst te nemen. De vele regels vormen volgens de werkgevers momenteel een belemmering om vluchtelingen in dienst te nemen.

#### *Belemmerende factoren voor sociale innovatie*

- Door (te) strakke wet en regelgeving is er soms onvoldoende flexibiliteit in het beroepsonderwijs (bijvoorbeeld op het gebied van diplomering van personeel).
- Het gedachtegoed vraagt om gedragsverandering bij de stakeholders hetgeen niet vanzelfsprekend is en tijd vraagt.
- 'Management moet loslaten': Een starre systeemsturing werkt belemmerend voor zelfsturing, het management moet daarom durven los te laten en vertrouwen geven aan de werknemer.
- 'Eigen organisatie heeft prioriteit': een grote belemmering voor samenwerking is dat werkgevers vooral betrokken zijn bij hun eigen organisatie of bedrijf.
- 'Weerstand vanuit de werkvloer': vanuit de werkvloer komt er veel weerstand op verandering m.b.t. het in dienst nemen van een werknemer met een arbeidsbeperking (zie ook resultaten vragenlijst)

#### *Bevorderende factoren voor sociale innovatie*

- Regelruimte en Experimenteerruimte' om 'best practices' te kunnen ontwikkelen en op 'bewezen werkzaamheid' te testen.
- 'Vertrouwen': Concurrenten ook als collega's zien waarmee kan worden samen gewerkt. Maar ook binnen de organisatie is het belangrijk dat het management haar medewerkers vertrouwen en ruimte geeft. Vooral wanneer verantwoordelijkheden lager in de organisatie worden gelegd, bijvoorbeeld in de vorm van zelfsturing.

- 'Ondersteuning en coaching': Niet iedere medewerker is zelfstandig in staat om zelfsturing te realiseren. Daarom is belangrijk dat medewerkers daarin ondersteund, begeleid en gecoacht worden. Bijvoorbeeld door middel van trainingen.
- 'Leiderschap': Leiderschap is essentieel om sociale innovatie te realiseren in een organisatie.
- 'Incentives': Het Werkgevers Servicepunt Achterhoek is de campagne 'Unieke Achterhoekers aan werk' gestart. Daarbij reiken zij jaarlijks de prijs 'Unieke Werkgever Award' uit aan werkgevers die innovatieve manieren hebben gevonden om passend werk te creëren voor groepen met arbeidsbeperking (ook wel 'Unieke Achterhoekers'). Op deze manier krijgen organisaties gratis exposure en worden organisaties gestimuleerd om het werk aan te passen aan kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt.

#### *Resultaten van sociale innovaties voor de fit tussen mens en werk op de interne en externe arbeidsmarkt*

- Zelfsturing heeft positieve gevolgen voor zowel werknemer als werkgever. Werknemers zijn meer tevreden, gemotiveerd en betrokken. Voor de werkgever kan dit leiden tot een toename in klanten omdat werknemers vaak 'dichter bij het vuur' zitten en daardoor beter weten wat er speelt in de markt.
- Inrichten arbeidspool voor werving en selectie en uitwisseling van personeel bij overschotten en tekorten. Daardoor kan de match tussen de persoon en het werk verbeteren omdat de werkende meer keuzemogelijkheden heeft voor een baan.

#### *Rol van de overheid (landelijk, provinciaal, gemeentelijk)*

- Faciliteren: Overheid heeft een faciliterende en ondersteunende rol maar moet die rol ook oppakken.
- Overheidsprocedures kunnen worden versneld (aanvraag proefplaatsing kost bijvoorbeeld 6 weken).
- 'Experimenteerruimte': Er dient meer regelruimte en experimenteerruimte te komen om sociale innovaties te ontwikkelen en te testen.

#### *Mindlab 6. Verbeteren fit tussen mens en werk: een uitdaging voor het management (VNO, NCW)*

Deze tweede mindlab met VNO en NCW (15 deelnemers) kende dezelfde opbouw als de eerste. In aanvulling op de eerdergenoemde innovaties hierboven werden de volgende genoemd:



#### *Praktijkvoorbeelden van mogelijke sociale innovaties*

- 'Open hiring': Allereerst zagen een aantal van de deelnemers open hiring als oplossing voor arbeidskrapte en het opnemen van kwetsbare groepen. Open Hiring houdt in dat iedereen wordt aangenomen zonder uitgebreide sollicitatieprocedure. Greyston Bakery wordt als voorbeeld organisatie genoemd die dit principe toepassen, dit is een bakker in New York die onder het motto 'We don't hire people to bake brownies, but we bake brownies to hire people' werkt.
- 'Opdracht gericht werken Provincie Gelderland': Een van de deelnemers (provincie Gelderland) gaf als voorbeeld dat ze binnen zijn/haar organisatie over zijn gegaan op opdrachtgericht werken. Dit houdt in dat werknemers (in dit geval ambtenaren) in algemene dienst zijn waarbij ze hun arbeidsvoorwaarden behielden. Alle taken, projecten, en opdrachten die gedaan moesten worden werden op een soort 'marktplaats' aangeboden, vervolgens konden medewerkers zich inschrijven op projecten die ze aanspraken en bij hun talenten of competenties vonden passen. Het is hierbij wel belangrijk om te bepalen wat er gedaan wordt met de taken die niemand (of te weinig) mensen willen vervullen en taken die juist door te veel mensen uitgevoerd willen worden. In dit geval is er voor gekozen om taken waar niemand zich voor had ingeschreven, in te laten vullen door een externe partij
- 'Zelfsturende teams in de zorg': Teams worden uitgedaagd om taken en verantwoordelijkheden die normaal door een leidinggevende of manager worden ingevuld, zelf in te vullen. Daardoor krijgen teams meer autonomie om werkzaamheden in te richten naar de beschikbare talenten in het team.
- 'Werk organiseren in projecten in plaats van in functies': Avantes (techniekbedrijf) in Apeldoorn wil niet meer werken met rigide functies, maar alleen op projectmatige basis. Daarbij wordt gekeken welke kennis en talenten iemand heeft en welke projecten daarbij aansluiten.

#### *Belemmerende factoren voor sociale innovatie*

- 'Anderen niet in de eigen keuken te laten kijken': Organisaties staan vaak onwelwillend tegenover samenwerking (bijvoorbeeld in de vorm van uitwisseling van personeel) omdat ze anderen niet in de eigen keuken willen laten kijken.
- 'Werkdruk en onvoldoende middelen': Vooral binnen MKB is er weinig ruimte voor sociale innovatie omdat er sprake is van een hoge werkdruk en er onvoldoende middelen zijn om dergelijke projecten uit te kunnen voeren.
- 'Verbondenheid': De medewerkers moeten zich verbonden voelen met

de organisatie. Wanneer de fit er niet is tussen mens en de organisatie is de fit tussen mens en werk binnen de organisatie ook lastig.

#### *Bevorderende factoren voor sociale innovatie*

- 'Sense of urgency': Organisaties gaan vaak pas samenwerken wanneer ze het gevoel krijgen dat ze de problematiek (bijvoorbeeld het vinden van goed en gekwalificeerd personeel) niet binnen de eigen organisatie kunnen oplossen.
- 'Werkwijze en gedragsverandering': Mensen zijn moeilijk te veranderen. Bij een organisatieverandering moet de werkwijze van de organisatie mee veranderen. Wanneer medewerkers er zelf op inspelen zijn ze bereid mee te veranderen. Mensen kunnen alleen zichzelf veranderen; te vaak wordt gedacht dat door middel van instrumenten of systeemwijzigingen mensen zich anders gaan gedragen. Dat is nog maar de vraag.
- 'Cultuur': Het wel of niet opnemen van kwetsbare groepen in de organisaties heeft vooral te maken met de bedrijfscultuur. Een voorwaarde voor implementatie is dat iedereen bereid moet zijn de kwetsbare medewerker op te nemen binnen de organisatie en daar een passende plek te geven. Daar is tijd en aandacht van collega's en het management voor nodig. Het heeft ook te maken met persoonlijke ervaringen: kent men zelf iemand met een arbeidsbeperking dan staat men er vaker voor open; daarnaast heeft het ook te maken met of de 'top' van de organisatie zelf hierin voorbeeldgedrag laat zien of een heldere keuze wil maken.

#### *Resultaten van sociale innovaties voor de fit tussen mens en werk op de interne en externe arbeidsmarkt*

- Het projectmatig organiseren van het werk in plaats van het inrichten van 'rigide' functies leidt tot betere fit mens werk en meer flexibiliteit voor organisatie.
- Uitwisseling van personeel leidt tot meer flexibiliteit en een betere match tussen mens en werk.
- Zelfsturende teams geven meer autonomie aan de mens in de organisatie en staan ook meer toe om het werk en de taken in het team beter af te stemmen op de individuele teamwerker.

#### *Mindlab 5. WZW, 'De Werkgeverij' (WZW Arnhem)*

In deze mindlab is op het kantoor van WZW gesproken met HR-professionals in de zorg die betrokken zijn bij De Werkgeverij, de arbeidspool waarbij gezamenlijk werving en uitwisseling van personeel plaatsvindt. De resultaten van de interactieve vragenlijst lieten zien dat een

tekort aan geschoold personeel en de inschakeling van kwetsbare groepen als de grootste uitdagingen werden gezien. Daarnaast bleken de deelnemers bij sociale innovatie vooral te denken aan gezamenlijk scholing organiseren, uitwisseling van personeel en het scheppen van experimenteerruimte in de regio voor verbeterde samenwerking. In het focusgroep gesprek dat volgde werden nog andere praktijkvoorbeelden genoemd.

#### *Praktijkvoorbeelden van sociale innovaties*

- 'De Werkgeverij': Opzetten van een arbeidspool waarbij werkgevers gezamenlijk werven en personeel uitwisselen. Op deze manier kunnen organisaties flexibel inspelen op over- en onderbezetting. Werknemers krijgen hierdoor meer werkzekerheid en kunnen hun inzetbaarheid vergroten doordat ze ervaring opdoen op meerdere plekken. In de Werkgeverij is uitgaande van goed werkgever -en werknemerschap maar ook van samenwerking op basis van vertrouwen een arbeidspool opgezet. Het spreekwoord 'goed voorbeeld doet goed volgen' doet hier opgeld aangezien ook in Midden-Brabant geïnspireerd door De Werkgeverij een dergelijke arbeidspool in de zorg is opgezet.
- 'Leer-werktraject Carrière Switchers' is een voorbeeld van een project waarbij de aansluiting tussen mens en werk wordt bevorderd door een succesvolle samenwerking tussen een zorginstelling en twee ROC's (Nijmegen en Rijn-IJssel). Hierbij worden zij-instromers een tweejarig omscholingstraject aangeboden waarbij de instromers direct in dienst komen en een (volwaardig) salaris ontvangen. De zij-instromers gaan aan het werk en volgen tegelijk een verkorte opleiding MBO niveau 4 Maatschappelijke zorg, met uitstroomrichtingen gehandicapten- en/of jeugdzorg. Dit project bleek een groot succes, er kwamen 350 sollicitanten op af, waarvan er 52 zijn aangenomen (slechts 1 afvaller).
- 'Solliciteren naar talent': Ook wel andersom solliciteren genoemd, in plaats van dat mensen solliciteren op een bestaande functie, kunnen mensen hun talenten 'aanbieden', vervolgens wordt er gekeken hoe die optimaal benut en ingezet kunnen worden.
- Zij-instroom uit andere sectoren in de zorg: Dit betreft een mogelijke innovatie waarbij werving van mensen uit sectoren met overschotten soelaas kan bieden voor personeelstekorten in andere sectoren zoals de zorg. Bouwvakkers of anderen die daarvoor gemotiveerd en geschikt zijn, kunnen dan bijvoorbeeld ingezet worden als verzorgers om personeelstekorten op te vangen maar bijkomend ook hun rol vervullen als klusjesman. Op deze manier leidt intersectorale mobiliteit ertoe dat meer talenten van mensen worden gebruikt.
- Kanteling arbeidsorganisatie bij Harley Davidson: Van serieproduct naar

uniek maatwerk product. Werknemer heeft meer autonomie gekregen door bij hem of haar de volledige verantwoordelijkheid te leggen voor productie en levering van een Harley als maatwerk aan de klant. Door de werknemer meer autonomie en meer verantwoordelijkheid te geven werd ook de binding met de klant sterker en daardoor de tevredenheid van de klant groter. De medewerker was blijer en meer gemotiveerd en daardoor ook productiever.

#### *Belemmerende factoren voor sociale innovatie*

- 'Gebrek aan vertrouwen': 'You win some, you lose some', als je vertrouwen geeft krijg je het terug. Vaak bestaat bij uitwisseling van personeel de angst dat de eigen goede werknemers weglopen wanneer werkgevers onderling personeel uitwisselen. Je krijgt er als werkgever juist ook 'goede' werknemers voor terug.
- 'Bestaande structuren en geringe flexibiliteit van de organisatie': Binnen organisaties worden veel dingen vastgelegd in de vorm van functiehuizen en functiewaardering. Deze structuren zorgen voor geringe flexibiliteit, waardoor het lastig is om het werk aan te passen aan de talenten van de werkende.
- 'Onzekerheid en angst': Onzekerheid en angst om 'bestaande' paden te verlaten. Het werk aanpassen aan de mens vereist dat organisaties anders ingericht worden en bestaande structuren losgelaten worden. Maar geringe flexibiliteit ontstaat ook bij de werknemer (in de OR bijvoorbeeld) die vasthouden aan cao-afspraken, wanneer het werk (en functies) worden aangepast.
- 'Eigen organisatie heeft prioriteit': Men is meer gericht op de eigen interne organisatie, waardoor samenwerking wordt belemmerd. Bovendien verzet de bedrijfscultuur zich vaak tegen vernieuwing. Deze belemmeringen werden ook genoemd in de vragenlijst.
- 'Wet en regelgeving': in veel gevallen blijkt wet en regelgeving een belangrijke belemmering te zijn. In de zorg vormt de Stichting Kwaliteitsbeheer Jeugd (SJK) registratie bijvoorbeeld een belangrijk struikelpunt voor de aansluiting tussen mens en werk. Gemeentes eisen een hbo-opleiding voor bepaalde functies in de zorg, terwijl er ook MBO'ers beschikbaar zijn die over de benodigde talenten beschikken. Maar vanwege wet en regelgeving mogen de MBO'ers niet instromen op deze functies.
- 'Draagvlak en eigenaarschap': Draagvlak en eigenaarschap onder belangrijke stakeholders binnen de organisatie, zoals het bestuur, is essentieel. Het is belangrijk dat er ambassadeurs en kartrekkers zijn binnen de organisatie die de sociale innovatie, zoals het opzetten van een gezamenlijke arbeidspool (zoals De Werkgeverij),

ondersteunen. Bij De Werkgeverij is er bijvoorbeeld één projectleider aangesteld die verantwoordelijk was voor het project. Hierdoor verdween het eigenaarschap binnen de organisatie omdat de verantwoordelijkheid bij de betreffende projectleider bleef liggen.

- 'Cultuuromslag': Niet iedereen kan en wil mee veranderen met de organisatie. Men moet dan op zoek gaan naar oplossingen zodat de fit tussen mens en werk weer goed wordt. Dit kan door outplacementtrajecten (de medewerker heeft wel talent maar kan die niet benutten in de huidige situatie).

#### *Bevorderende factoren voor sociale innovatie*

- 'Successen en resultaten vieren': Het is belangrijk om resultaten en successen te communiceren richting belangrijke stakeholders (zoals het management/bestuur) binnen de organisatie om zo de toegevoegde waarden en noodzaak van sociale innovatie duidelijk te maken.
- 'Draagvlak en vertrouwen creëren': HR is 'kartrekker' binnen organisatie en speelt belangrijke rol in het creëren van draagvlak onder medewerkers en bestuurders.
- 'Sense of urgency', Belangrijk is dat er een gemeenschappelijke noodzaak wordt gevoeld om sociale innovatie te realiseren.

#### *Resultaten van sociale innovaties voor de fit tussen mens en werk op de interne en externe arbeidsmarkt*

- Verbeteren van de fit door aanpassing van de arbeidsorganisatie is belangrijk vanwege sociale en economische redenen: blijde mensen zijn ook productieve mensen.
- Door het opzetten van een arbeidspool kunnen werkgevers flexibel inspelen op de vraag naar mensen. Soms krijgen werknemers de mogelijkheid om aan hun inzetbaarheid te werken. Op deze manier wordt werkzekerheid samen georganiseerd.

#### *Rol van de overheid (landelijk, provinciaal, gemeentelijk)*

- Het faciliteren van of het scheppen van regelruimte opdat stakeholders experimenten voor samenwerking in de regio kunnen ontwikkelen.
- Een van de problemen bij uitwisseling van personeel zijn de btw-verplichtingen. Van belang is dat de overheid bereid is tot goede afspraken te komen met alle stakeholders inzake de btw-verplichtingen. Dit is in het geval van de Werkgeverij ook gebeurd.

#### *Mindlab 9. Flexibilisering en gevolgen voor duurzame inzetbaarheid en fit mens-werk (SBI Formaat, Campus Landgoed Zonheuvel, Doorn)*

De op een na laatste mindlab is georganiseerd in Doorn bij SBI Formaat. Op uitnodiging van SBI Formaat zijn een aantal leden uitgenodigd om te komen praten over de rol van sociale innovatie voor de kanteling naar een mensgerichte arbeidsorganisatie. De agenda was identiek aan de overige mindlabs met een theoretische inleiding, de interactieve vragenlijst over sociale innovaties en de focusgroep. Bij het gesprek zaten 10 mensen op uitnodiging aan tafel die op de een of andere manier betrokken zijn geweest bij sociale innovaties. Ze zijn uitgenodigd vanwege hun expertise en niet vanwege hun betrokkenheid bij SBI Formaat. De resultaten van de vragenlijst toonden aan dat de SBI Formaat gesprekspartners vooral personeelstekorten en de match tussen mens en werk als grootste probleem zien. Wat sociale innovaties betreft denkt men vooral aan talentontwikkeling en projecten om de match tussen mens en werk te verbeteren. Tevens steunt men het idee van experimenteren in de regio.

#### *Praktijkvoorbeelden van gerealiseerde en mogelijke sociale innovaties*

- Input centrum voor jonge ondernemers: plek waar jonge ondernemers elkaar ontmoeten en nieuwe ideeën ontwikkelen. De naam impliceert dat het vooral een optie is voor de werkgever, waarom niet ook voor de werknemer?
- Voorbeeld: Praktijklab ROC: zzp'ers startten eigen bedrijf terwijl ze nog op school zaten. ROC heeft dit aan de studenten zelf overgelaten, het enige wat ROC heeft gedaan is een ruimte ter beschikking stellen om bij elkaar te komen. Vertrouwen is hierbij een erg belangrijk aspect. Wanneer medewerkers het zelf organiseren hebben ze de ondernemer niet meer nodig.
- Samenwerking ROC en Rivierenland ziekenhuis in Tiel: zowel ROC als het ziekenhuis hadden personeelstekorten. Om dit op te lossen hebben ze de krachten gebundeld en een advertentie geplaatst voor verpleegkundig talent; ze kregen 60 sollicitanten Die hebben de keuze gekregen om bijvoorbeeld 4 dagen als verpleegkundige aan het werk te gaan en 1 dag als verpleegkundigdocent (of precies andersom en alle varianten daartussen). Ze hebben daar 30 plaatsingen aan overgehouden. De medewerkers worden dus gedetacheerd naar de andere organisatie (of ROC of ziekenhuis).
- Talent voor de zorg (Rivierenland) in samenwerking met beroepsonderwijs (RIVOR): dit betreft een recruitment programma voor mensen in de zorg; hierop melden 60 sollicitanten zich aan (terwijl er maar 30 mensen nodig waren). Rivierenland Ziekenhuis heeft ze alle 60 aangenomen.
- Present Nederland is de landelijke vrijwilligersorganisatie te Enschede: zij matchen vrijwilligers met tijdelijk werk. Zij laten dus per definitie



mensen in de keukens van anderen kijken, meestal met het doel om voldoening uit het werk te halen. De deelnemer werkt als vrijwilliger voor een bepaalde tijd (meestal een aantal uur) voor een organisatie. Bijvoorbeeld: instanties helpen iemand weer te laten herintreden in de maatschappij, maar het huis van die persoon is onleefbaar; dan kan via Present hulp worden verkregen om het huis op te ruimen en te poetsen. Op die manier is de eerste stap gezet voor het herintreden in de samenleving van de betrokkene. Het kan ook gebruikt worden in het kader van het ziekteverzuim van de medewerker, medewerker die dreigt uit te vallen kan via Present betekenisvol werk verrichten om op die manier uitval te voorkomen (bijvoorbeeld uitval wegens burn-out).

- Schoonmaakbranche arbeidspool: het project is gericht op bevorderen werkzekerheid door inrichting van een arbeidspool voor uitwisseling van personeel op urenbasis. Mensen zijn voor een vast aantal uren in dienst van de eigen werkgever maar kunnen een deel van hun tijd werkzaam zijn bij een andere werkgever in de branche. Op deze manier wordt de onzekerheid bij mensen weggehaald. Veelal zijn er bij uitwisseling emotionele beperkingen waar men tegen aan loopt. Het heeft dan niet meer zo zeer te maken met het opleidingsniveau maar meer met het emotionele aspect van het werken in een andere omgeving bij een andere werkgever op een andere plek. Indien de basiszekerheid gegarandeerd is, dan pakken mensen hun eigen verantwoordelijkheid echter snel op.
- Stapelbanen en werkzekerheid in de schoonmaakbranche (zie boven): Schoonmakers hebben gemiddeld een contract van 18-20 uur, sommige schoonmakers komen daar financieel niet mee rond. De werkende in dienst bij een werkgever kan in de regio bij een andere werkgever aan de slag conform het idee van stapelbanen. De persoon in kwestie werkt bijvoorbeeld op verschillende plekken in de regio (i.p.v. bij één vaste werkgever) waardoor het aantal contracturen kan stijgen naar 36-40 uur per week. De werkzekerheid wordt op deze wijze binnen het netwerk van werkgevers geregeld. Op basis van het sociale construct wat er nu is, werkt dit heel goed. Het bedrijf moet hierin het voortouw nemen, maar in het gesprek met anderen binnen het netwerk van bedrijven kan worden onderzocht wat men voor elkaar kan betekenen en hoe de werkzekerheid kan worden gegarandeerd.
- Inschrijving op beschikbare taken binnen een grote ROC: de team deelnemers konden zich inschrijven op een aantal taken in het werk. Hierdoor pakte mensen taken op die goed bij hun eigen talenten en ambities pasten. Veel mensen waren hier erg enthousiast over. De vraag is of er dan nog bestaansrecht is voor de werkgever of welke rol

de werkgever nog heeft indien de werknemers het werk zelfstandig gaan organiseren. Deze werkwijze 'van onderop' bevordert het geluk, de betrokkenheid en de waardering van de werkende waardoor niet meer primair de systemen, de financiering, het loongebouw of het functiehuis centraal staan.

#### *Belemmerende factoren voor een mens en talentgerichte inrichting van de arbeidsorganisatie*

- Systeemeisen (UWV): 30 mensen konden aan het werk bij een werkgever maar de jobcoach van het UWV stond dat niet toe omdat volgens het protocol er voor iedere werkzoekende 5 gesprekken gevoerd moeten worden. Hierdoor kon de jobcoach niet voldoen aan de gestelde interne KPI's.
- Talent wordt vaak gelijkgesteld aan leeftijd en niet afgemeten aan de kwaliteiten van de persoon zelf.
- Flexibele werktijden: op kantoor kunnen veelal flexibele werktijden worden toegepast terwijl dit door de productiewijze niet altijd kan op de productievloer. De flexibiliteit van de organisatie laat dan te wensen over.

#### *Belemmerende factoren voor samenwerking tussen stakeholders*

- Maatschappelijk verantwoord ondernemen moet een visie zijn die gedragen wordt door de werkgever.
- Werkgevers willen graag ontzorgd worden door minder regels en kortere procedures.
- Eigen organisatie heeft prioriteit zoals ook uit de vragenlijst resultaten bleek.
- Onderling wanttrouwen bij bedrijven om samen te werken is betrekkelijk groot.
- Contractuele en formele belemmeringen (wanneer medewerkers ook bij andere organisaties aan het werk gaan).

#### *Bevorderende factoren voor een mens of talentgerichte inrichting van de arbeidsorganisatie*

- Het ombuigen van functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken naar talentgesprekken.
- Een andere denkwijze over talent: iedereen heeft talent als uitgangspunt, maar moet wel getraind worden om het talent te ontwikkelen.
- Investering in opleiding is niet per definitie gebonden aan contractvorm. Flexwerkers kunnen op meer plekken werken bij verschillende

organisaties. Op die manier krijgen ze ook training 'on-the-job' en is daardoor hun werkzekerheid groter.

- Het organiseren van werkzekerheid in conjunctuurgevoelige branches waar veel flexwerk aanwezig is door binnen de kaders van de wetgeving te zoeken naar nieuwe opties en mogelijkheden.

#### *Bevorderende factoren voor een succesvolle samenwerking tussen stakeholders*

- Organiseer vertrouwen door succesvolle samenwerkingsprojecten (schoonmaakbranche)
- Regionale ontwikkeling wordt bevorderd door samenwerking waardoor er meer mogelijkheden zijn voor aantrekken van talent in de regio
- Eigen organisatie kan mee profiteren van regionale samenwerking en ontwikkeling.

#### *Resultaten van sociale innovaties voor de fit tussen mens en werk op de interne en externe arbeidsmarkt*

- Werkzekerheid door uitwisseling leidt ook tot betere aansluiting en doorstroom naar betekenisvol werk.
- Uitwisseling van personeel leidt tot een betere mens-werk fit
- Talentontwikkeling en zelfsturende teams bieden mogelijkheid voor betere aansluiting tussen talent en werk.

#### *Rol van de overheid (landelijk, provinciaal, gemeentelijk)*

- Verander de rol van de overheid opdat zij niet meer verantwoordelijk is voor het vangnet maar voor sociale innovaties gericht op het ontwikkelen van talent en de mogelijkheden van de werknemer.
- Geef regelruimte en experimenteerruimte om nieuwe vormen van werkzekerheid en talentontwikkeling uit te testen in de regio.

#### **Mindlab 10. Synthese (Adviesraadleden Centrum voor Arbeidsmarktinnovatie, Campus Landgoed Zonheuvel, Doorn)**

De laatste mindlab betrof een synthese van de bevindingen van de mindlabs. Tijdens deze mindlab zijn de bevindingen van de negen voorgaande mindlabs gepresenteerd en besproken met de adviesraadleden van het Centrum voor Arbeidsmarktinnovatie. De belangrijkste conclusies die getrokken kunnen worden op basis van de informatie die door middel van de mindlabs is opgehaald zijn als volgt:

- Ruime steun bij alle deelnemers voor het besproken kantelend mensgerichte perspectief op arbeid
- Talentontwikkeling als middel om een betere persoon-werk fit te bereiken.
- Bedrijfscultuur en de geringe flexibiliteit van de organisatie staat wellicht een dergelijke kanteling nog in de weg

- Gebrek aan begeleiding en coaching op de werkplek speelt het bedrijf parten waar het de inschakeling van kwetsbare werkenden betreft.
- Ruime steun voor het opzetten van gezamenlijke experimenten om sociale innovaties uit te testen op hun merites.
- Zeer positief over het organiseren van gezamenlijke scholing, uitwisseling van personeel en het gezamenlijke werkgeverschap in de regio.
- Regionale innovatie: SW tussen de drie O's (ondernemers, onderwijs, overheid) tezamen en het maatschappelijk initiatief (de burger); provinciale overheid in een initiërende en faciliterende rol.

Hieronder zal verder ingegaan worden op deze conclusies en zullen op basis van de conclusie enkele aanbevelingen gedaan worden.

#### **Hoofdstuk 5. Conclusies en aanbevelingen**

Hoewel de deelnemers aan de mindlabs en de focusgroep gesprekken geen representatieve steekproef vormen van alle stakeholders in de provincie bleken de deelnemers wel ervaring te hebben met of zijn thans betrokken bij mogelijke of gerealiseerde sociale innovaties op grond waarvan een rijk scala aan inzichten en projectideeën is verkregen. De inventarisatie van voorgenomen, mogelijke en/of gerealiseerde sociale innovaties in de mindlabs heeft geresulteerd in een aanzienlijke lijst die hierboven zijn genoemd en besproken en hieronder kort worden gememoreerd. Een aantal van deze ideeën en projecten staat nog in de kinderschoenen. Vaak is immers een lange weg te gaan waarbij vele hobbels moeten worden overwonnen om een idee of project tot wasdom te laten komen in de organisatie of in de regio. In vier mindlabs is interactief een Presenter Wall's vragenlijst afgenomen onder vertegenwoordigers van het bedrijfsleven waarin is gevraagd naar de belemmeringen die men ervaart bij het realiseren van sociale innovaties in de eigen organisatie of in de regio. Voor innovaties in de eigen organisatie werd het ontbreken van een cultuur van sociale innovatie als belangrijkste belemmering genoemd. Voor innovaties in de regio werd het vaakst de oriëntatie op de eigen organisatie naast het ontbreken van vertrouwen en het gebrek aan een 'sense of urgency' als belangrijkste belemmeringen gezien. Samenwerking in de regio zit nog niet erg in de genen van de vertegenwoordigers van het bedrijfsleven in de mindlabs zo blijkt uit deze peiling. Wat de inclusie van kwetsbare groepen in de organisatie betreft werden als de drie belangrijkste knelpunten genoemd de gebrekkige ondersteuning door de direct leidinggevende, de gebrekkige coaching van de kwetsbare werknemer op de werkplek en de onvoldoende aanpassing van het werk aan de capaciteiten en mogelijkheden van de

werknemer. De laatste belemmering houdt tegelijkertijd een pleidooi in voor de door ons voorgestelde kanteling van het paradigma in de richting van de 'mens-werk-fit' benadering. Veel organisaties hebben wel een MVO beleid maar weten er kennelijk in de praktijk van alledag maar moeilijk uitvoering aan te geven. Ook dat lijkt een vraagstuk van het over een brede linie ontbreken van een MVO cultuur in de organisatie te zijn, de vele goede niet te na gesproken uiteraard, maar ook een gebrek aan implementatie ervan in de bedrijfspraktijk. Het focusgroep gesprek dat met de deelnemers in de verschillende mindlabs is gehouden leverde voorts verdergaande inzichten op over welke oplossingsrichtingen volgens de deelnemers perspectief bieden op sociale innovaties in en tussen organisaties en op de regionale arbeidsmarkt.

De rondgang onder de bijna 450 deelnemers aan de mindlabs (zo'n 100 deelnemers mindlabs en 350 deelnemers op het Kennisfestival Provincie Gelderland en de ACE bijeenkomst tijdens de week van de mobiliteit) leverde een duidelijk beeld op over de uitdagingen en oplossingsrichtingen die men thans ervaart. De uitdagingen liggen vooral in de sfeer van oplopende tekorten aan goed geschoold personeel en de noodzaak voor aanpassing van de arbeidsorganisatie om de fit tussen mens en werk, vooral ook met het oog op productiviteit en concurrentiekracht, vermindering werkdruk en welbevinden, te verbeteren. Opvallend is ook de brede steun onder de deelnemers voor oplossingsrichtingen die het algemene gedachtegoed weerspiegelen zoals talentontwikkeling, aanpassing van het werk aan de mens en op vertrouwen gebaseerde samenwerking in de regio om sociale innovaties tot stand te brengen. Op grond van de focusgroep gesprekken met de deelnemers ontstaat in grote lijnen het volgende beeld:

- Er is brede steun voor het idee van aanpassing van de arbeidsorganisatie aan de mens met al zijn talenten en mogelijkheden om zowel de prestaties van de organisatie als het welbevinden van de werkende te vergroten. Men erkent evenwel ook de belemmeringen die er bestaan om de arbeidsorganisatie op deze manier te veranderen aangezien dat een 'majeure' kanteling betekent van de arbeidsorganisatie met bepaalde risico's. De cultuur binnen organisaties is veelal niet gericht op sociale innovatie.
- Volgens de deelnemers zijn talentontwikkeling en zelfsturende teams van belang om de fit tussen mens en werk te verbeteren. Talentontwikkeling betekent investeren in loopbaanbegeleiding, leven lang leren, scholing en training als middel om een betere persoon-werk fit te bereiken.
- Projecten binnen arbeidsorganisaties die bijvoorbeeld de werving op basis van talent organiseren in plaats van op taak -en functie-

eisen passen en investeren in de opleiding van flexwerkers passen bij dit talentperspectief.

- Het organiseren van werkzekerheid in conjunctuurgevoelige branches waar veel flexwerk aanwezig is door binnen de kaders van de wetgeving te zoeken naar nieuwe opties en mogelijkheden.
- Van belang is volgens de deelnemers verandering van de bedrijfscultuur en vergroting van de flexibiliteit in de arbeidsorganisatie om een betere persoon-werk fit te realiseren. Dit is volgens de deelnemers een geleidelijk proces.
- Voor inschakeling van kwetsbare werkenden is aanpassing van het werk zelf maar ook extra begeleiding en ondersteuning van de werkende op de werkplek van groot belang (interne arbeidsmarkt). Daarnaast ziet men mogelijkheden om middels samenwerking in de regio en gedeeld werkgeverschap de inschakeling van kwetsbare groepen te bevorderen (externe arbeidsmarkt). Bedrijven zouden daarom bereid moeten zijn de arbeidsorganisatie beter af te stemmen op de kwaliteiten en mogelijkheden van de kwetsbare medewerker om deze beter te laten integreren in de arbeidsorganisatie.
- Voor de ontwikkeling van sociale innovaties in de arbeidsorganisatie draagt de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de werkende zelf in belangrijke mate bij aan het succes maar is tegelijkertijd brede steun en draagvlak vanuit het management nodig. Het ontbreken daarvan wordt als belangrijke belemmering gezien voor het verder ontwikkelen van sociale innovaties.
- Veel deelnemers achten vanuit het MVO beleid, de uitwisseling van personeel of vanuit het idee van gezamenlijk werkgeverschap het opzetten van gezamenlijke experimenten in de regio van groot belang mede opdat deze kunnen worden getest op hun merites. Tegelijkertijd constateren zij ook dat bij veel organisaties de 'sense of urgency' ontbreekt doordat de oriëntatie veelal op de eigen organisatie ligt en er ook geen cultuur is van samenwerking op basis van vertrouwen.
- Deelnemers zijn zeer positief over sociale innovaties die tot doel hebben het organiseren van gezamenlijke scholing, de uitwisseling van personeel en gezamenlijk werkgeverschap in de regio. Daartoe moeten zij wel bereid zijn om te investeren in het vormgeven aan het idee van gezamenlijk werkgeverschap door het ontwikkelen van HR-instrumenten en dit samen te doen met anderen in de regio op basis van vertrouwen.
- Deelnemers achten samenwerking tussen de drie O's (ondernemers, onderwijs, overheid) maar ook met het maatschappelijk initiatief (c.q. de burger) van belang om regionale sociale innovaties te realiseren ("Quattro Helix"). Een gedeelde 'sense of urgency' maar ook een "win-



win” situatie voor alle partners wordt als een belangrijke voorwaarde gezien voor succes van samenwerking (zoals het idee van (IN) stroomlijn). Men ziet hierin een rol weggelegd voor de provinciale overheid in een initiërende en faciliterende rol.

- Werkzekerheid vormt een sleutelbegrip in verband met de toename van flexwerk in bepaalde sectoren zoals de zorg of de schoonmaak. Het realiseren van werkzekerheid in conjunctuurgevoelige branches met veel flexwerk is mogelijk door binnen de kaders van de wetgeving te zoeken naar creatieve opties en mogelijkheden bijvoorbeeld in de vorm van een arbeidspool (voorbeeld De Werkgeverij en de arbeidspool in de schoonmaakbranche).

#### Overwegingen en aanbevelingen

- Gelet op het feit dat de bestaande instituties van baan zekerheid en functieclassificatie hecht verankerd zijn in het Nederlandse arbeidsbestel vraagt de voorgestelde paradigma verschuiving een omvorming van de instituties van baan zekerheid naar instituties voor werkzekerheid.
- Gezien de lange historie waarin de ‘oude’ instituties zijn gevormd zal deze omvorming niet eensklaps tot stand zijn gebracht en slechts geleidelijk aan inhoud en vorm krijgen. Het verdient daarom aanbeveling meer ruimte te scheppen voor experimenten die tot doel hebben sociale innovaties op de interne en externe arbeidsmarkt te realiseren die de match tussen mens en werk kunnen verbeteren.
- De ontwikkeling van arbeidspools, transitiebedrijven, sociale ondernemingen en leerwerkplaatsen, systemen van uitwisseling van personeel, gedeeld werkgeverschap en regionale experimenten zoals geïnventariseerd in deze studie vormen evenzovele voorbeelden van mogelijke sociale innovaties op de interne en externe arbeidsmarkt (regio) die een stapje in de richting zijn van een arbeidsmarkt met betere en meer duurzame matches. Door het scheppen van meer experimenteer ruimte ontwikkelen organisaties op de arbeidsmarkt zich tot lerende organisaties.
- Het ontwikkelen van sociale innovaties vraagt om het leggen van verbindingen tussen de interne en externe arbeidsmarkt. Het WZW Transitiebedrijf neemt bijvoorbeeld het werkgeverschap over van het bedrijf maar het loon blijft betaald door het bedrijf die de boventallige werknemers plaatst bij het transitiebedrijf. In de arbeidspool van de schoonmaakbranche of in De Werkgeverij blijven mensen in dienst van de eigen werkgever maar kunnen ze extra arbeidsuren realiseren bij een andere werkgever (stapelbanen).
- De snelle ontwikkeling van de technologie (AI, Big Data, robotisering

en digitalisering) maar ook van platforms zoals Uber en Airbnb doet het vermoeden rijzen dat flex verder zal toenemen maar mogelijk wel met meer regulering en bescherming dan nu het geval is. De 4e Technologische revolutie kan de vernietiging van veel banen betekenen maar tegelijkertijd ook het ontstaan van “new jobs for new skills?”.

Wanneer nieuwe banen ontstaan, biedt dit tegelijkertijd een uitdaging en mogelijkheid om taken beter af te stemmen op het talent en de paradigma verschuiving stukje bij beetje te realiseren.

- Naast deze studie over de resultaten van de mindlab bijeenkomsten is tevens een literatuuronderzoek uitgevoerd over sociale innovaties. In Deel II van dit rapport wordt hierover gerapporteerd. Hieruit blijkt dat de meeste literatuur betrekking heeft op de aanbodkant van de arbeidsmarkt en slechts een klein deel op de vraagkant van de externe arbeidsmarkt. Nog minder studies passen het werk of de inhoud van de baan aan op de capaciteiten van de deelnemer. Er is dus nog veel te winnen met de ‘mens-werk fit’ benadering.
- Sociale innovatie van arbeidsorganisatie staat veelal nog in de kinderschoenen. De bereidheid te experimenteren met nieuwe arrangementen is groot maar kan alleen handen en voeten krijgen wanneer de regionale overheid daarin een stimulerend en faciliterende rol krijgt.

#### Tot besluit: waarden en cultuur

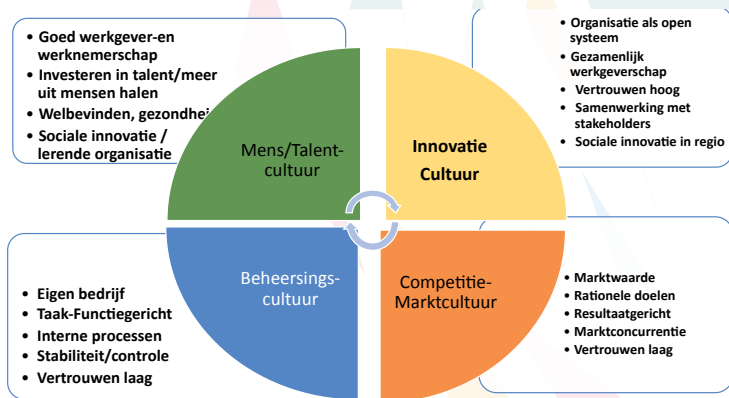
In nagenoeg elke mindlab werd het belang van verandering van de bedrijfscultuur en vergroting van de flexibiliteit in de arbeidsorganisatie genoemd als een belangrijke voorwaarde om het mens-werk fit paradigma te laten landen in de organisatie. Tegelijkertijd werd de gerichtheid op de eigen organisatie en het geringe vertrouwen genoemd als belangrijk knelpunten voor samenwerking en het leveren van een bijdrage aan sociale innovatie in de regio.

Deze vaststellingen die verwijzen naar de rol van de organisatiecultuur als belangrijke factor kunnen geduid worden vanuit de welbekende typologie van organisatieculturen van Quinn en Rohrbaugh (1983). Zij onderscheiden vier dominante cultuurmodellen: 1) het menselijke relaties ofwel ‘human relations’ (familie) model; 2) het open systeem of ‘open systems’ (adhocratie) model, 3) het rationele doelen of ‘rational goals’ (marktcultuur) model en 4) het interne proces ofwel ‘internal process’ (hiërarchie) model. In onze visie sluit het GAM-model met de onderliggende waarden naadloos aan bij de ideaaltypische modellen die wij in Figuur 8 hebben aangeduid met het ‘mens-talent cultuur model’ en het ‘innovatie-cultuur model’. De twee andere modellen hebben wij aangeduid met het ‘marktcultuur model’



en het 'beheersings- of controlemodel'. In organisaties die gekenmerkt worden door een beheersing-en/of marktcultuur model is er in deze visie weinig ruimte voor sociale innovatie noch op de interne arbeidsmarkt noch op de externe arbeidsmarkt. Het model van Quinn en Rohrbaugh staat in de literatuur bekend als het concurrerende waardenmodel ofwel het 'Competing Values Framework (CVF)'. Het model wordt in de praktijk veel gebruikt om de organisatiecultuur van bedrijven te analyseren en op basis daarvan veranderingsprocessen op gang te brengen. Daartoe hebben Cameron en Quinn (1999; 2006) een 24-items schaal ontwikkeld de zogenaamde OCAI ('Organizational Culture Assessment Instrument') die in vragenlijsten wordt afgenomen.

Ook uit de mindlabs kwam naar voren dat er een cultuurverandering nodig is om sociale innovatie te laten slagen maar dat dat een geleidelijk proces is dat veel tijd vraagt omdat daarvoor een gedragsverandering bij werkende en leidinggevende nodig is. De aanbevelingen vanuit de bevindingen van de mindlabs zijn daarom: 1) dat sociale innovatie op de interne arbeidsmarkt een geleidelijk proces van gedragsverandering bij werkende en leidinggevende vraagt waarbij inspiratie gevonden kan worden in het hier ontwikkelde GAM-CVF raamwerk en 2) dat sociale innovatie op de externe arbeidsmarkt om de opzet van experimenten in de regio vraagt die de opmaat kunnen vormen voor verbeterde samenwerking tussen partijen op basis van vertrouwen.



Figuur 8. GAM-waarden en Mens-Werk paradigma in het Organisatiecultuur Kwadrant van Quinn

De aanbevelingen vanuit de bevindingen van de mindlabs zijn daarom: 1) dat sociale innovatie op de interne arbeidsmarkt een geleidelijk proces van gedragsverandering bij werkende en leidinggevende vraagt waarbij inspiratie gevonden kan worden in het hier ontwikkelde GAM-CVF raamwerk en 2) dat sociale innovatie op de externe arbeidsmarkt om de opzet van experimenten in de regio vraagt die de opmaat kunnen vormen voor verbeterde samenwerking tussen partijen op basis van vertrouwen.

## Referenties deel I

Andriessen, S. & Verboon, F.C. (2002). Hebben arbeidspools de toekomst? Over de meerwaarde van arbeidspools voor het MKB. Hoofddorp: TNO.

Cameron, C., K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. The Jossey-Bass Business & Management Series.

Cameron, C., K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. The Jossey-Bass Business & Management Series.

Dorenbosch, L., A. Bakker, E. Demerouti, K. van Dam (2013), Job crafting. De psychologie van een baan op maat, Gedrag en Organisatie, 26 (1).

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation. Technological forecasting and social change, 114, 254-280.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. International Journal of Human Resource Management, 8(3), 263-276.

Lange, A., J. Jongejan & R. Muffels (2017), De mens centraal: een kantelend arbeidsmarkt-perspectief? In: Lange A. e.a., Omdat het kan! HRM-Handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt, Vakmedianet BV, Alphen aan den Rijn, p. 81-97.

Muffels, R.J.A. (2001), De transitionele arbeidsmarkt. Een modern en dynamisch perspectief op de arbeidsmarkt en het arbeidsmarktbeleid? in van den Heuvel, N., Holderbeke, F. & Wielers, R. (eds), De Transitionele Arbeidsmarkt. Contouren van een Actief Arbeidsmarktbeleid. Elsevier bedrijfsinformatie bv, Den Haag, pp. 11-53.

Muffels, R. (2014), Visie en waarden van het Gelders arbeidsmarkt model, In: Spitters, A. Waarden die werken (<https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9789461261618/waarden-die-werken-arno-spitters.pdf>), Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn, Arnhem.

Muffels, R. (2016), Werkzekerheid in de regio: het Gelders Arbeidsmarkt Model, In: Wilthagen & Peijen (Red.), Samen werken aan werkzekerheid. Meedenken over de arbeidsmarkt van morgen, Utrecht: NBBU, p. 36-44, <https://www.nbbu.nl/uploads/2016/04/Samenwerken-aan-Werkzekerheid.pdf>

Muffels, R., van der Meer, M., & Bekker, S. (2016). Regional governance of youth unemployment: A comparison of three Innovative Practices of Multi-Level Cooperation in the Netherlands. (pp. 1-22). STYLE Horizon 2020 Project, working paper, Tilburg University/STYLE.

Muffels, R. (2018), Een nieuwe visie op de arbeidsmarkt (interview), UWV Magazine, nr. 3, Oktober 2018, p. 8-10.

Muffels, R., & Luijkx, R. (2006). Globalization and male job mobility in European welfare states. Globalization, Uncertainty and Men's Careers, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 38-72.

Muffels, R. (2013). Flexibilisering en de toegang tot de arbeidsmarkt, TPE Digitaal, jrg 7, (4), 79-98.

Muffels, R., A. H. de Lange (2017). Flexibele arbeid en zekerheid, Stand. MZ, nr. 2, 2017, pp. 16-17

Muffels, R. & A. de Lange (2017). Balans tussen flex en vast, Personeelswerk/ Wetenschap, April 2017, p. 24-25.

Schmid, G. (2002), Wege in eine neue Vollbeschäftigung. Übergangsarbeitsmärkte und aktivierende Arbeitsmarktpolitik. Frankfurt/ New York: Campus Verlag.

Paauwe, J. en P. Boselie (2005), HRM and Performance: What Next? Human Resources Management Journal, 15 (4): 68-83.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management science, 29(3), 363-377.

SER (2006), Sociale Innovatie. Conceptueel kader van sociale innovatie, Den Haag-SER.

Zijlstra, F., H. Mulder en F. Nijhuis (2012). Inclusieve organisatie. Naar een duurzame arbeidsparticipatie, Tijdschrift voor Arbeidsmarkvraagstukken, 28 (1).

#### BIJLAGEN DEEL I

Bijlage 1: Tabel A1: Resultaten vragenlijst en stellingen (frequenties)

Bijlage 2: Focusgroep interview handleiding

Bijlage 3: Kader voor analyse sociale innovatie

Bijlage 1: Tabel A I.1. Resultaten vragenlijst

Vragen en stellingen	Mind-labs 4, 6 VNO-NCW	Mind-lab 5. (WZW)	Mindlab 9. (SBI-Formaat)	Totaal
Vraag 1. Grootste uitdagingen in verband met de inzet van personeel (N aantal deelnemers=14)				
A. Tekort aan goed geschoold personeel	35%	39%	50%	38%
B. Lage mobiliteit	18%	0%	-	4%
C. Lage productiviteit door verouderde kennis	0%	6%	-	4%
D. Slechte aansluiting tussen werk en mens	26%	22%	50%	27%
E. Boventalligheid personeel	9%	6%	-	8%
F. Opnemning kwetsbare groepen (baanafpraak)	3%	28%		19%
G. Weet niet/Geen antwoord	9%	0%	-	0%
N (aantal antwoorden) =	6	18	2	26
Vraag 2. Belemmeringen bij het inschakelen van kwetsbare groepen (N aantal deelnemers=34)				
A. Gebrekkige motivatie van de collega's	9%	36%	-	14%
B. Te weinig ondersteuning door direct leidinggevende	21%	7%	20%	16%
C. Te weinig begeleiding/coaching van werknemer	24%	27%	40%	28%
D. Werk wordt onvoldoende aangepast	27%	27%	20%	26%
E. Te kostbaar (betaal liever boete)	6%	-	-	4%
F. Geen beleid rond MVO	12%	7%	20%	12%
G. Weet niet/Geen antwoord	-	-	-	-
N (aantal antwoorden) =	33	14	10	57

Vraag 3. Mogelijke sociale innovaties die tot een betere aansluiting tussen werk en mens leiden (N aantal deelnemers=26)				
A. Talentontwikkeling	19%	25%	40%	22%
B. Sociaal plan (omscholing)	6%	6%	-	5%
C. Van werk naar werk trajecten	9%	6%	20%	9%
D. Loopbaan coaching	8%	19%	-	9%
E. Taak (her)ontwerp (job carving)	17%	19%	20%	18%
F. Meer autonomie in taakuitoefening (job crafting)	15%	12%	20%	15%
G. Functiecreatie	8%	6%	-	7%
H. Werk organiseren in teams	19%	6%	-	15%
I. Weet niet/Geen antwoord	-	-	-	-
N (aantal antwoorden) =	53	16	5	74
Vraag 4. Belemmeringen voor sociale innovatie binnen de organisatie (N aantal deelnemers=39)				
A. Geringe flexibiliteit in organisatievormen	18%	29%	31%	23%
B. Geringe autonomie en regelruimte werknemer	10%	17%	15%	13%
C. Gering vertrouwen tussen werkgever en werknemer	10%	4%	8%	8%
D. Geringe mate van faciliterend leiderschap	14%	17%	15%	15%
E. Geringe samenwerking met anderen in de regio	14%	4%	-	9%
F. Bedrijfscultuur niet gericht op sociale innovatie	27%	29%	15%	26%
G. Weet niet/Geen antwoord	6%	0%	15%	6%
N (aantal antwoorden) =	49	24	13	86
Vraag 5. Mogelijke sociale innovaties in de regio (N aantal deelnemers=33)				

	VNO/ NCW	WZW- Werk- geverij	SBI	Tot
A. Gezamenlijk scholing organi- seren	10%	22	14%	14%
B. Afspraken over inclusie kwetsbare groepen (baanaf- spraak)	10%	17%	14%	12%
C. Inrichten van arbeidspool	10%	6%	-	9%
D. Uitwisseling van personeel	7%	22%	28%	14%
E. Regio aanpak flexicurity	-	6%	-	1%
F. Gezamenlijk werkgeverschap	15%	6%	14%	12%
G. Opzetten transitiebedrijf	10%	-	-	6%
H. Sociale onderneming	10%	-	-	6%
I. Gezamenlijk experimenteren in regio	24%	22%	28%	24%
J. Weet niet/Geen antwoord	2%	-	-	1%
N (aantal antwoorden) =	41	18	7	66

Vraag 6. Belemmeringen voor sociale innovatie in de regio (N aantal deel-  
nemers=38)

A. Gebrek aan vertrouwen tus- sen partijen	15%	12%	24%	16%
B. Geen 'sense of urgency' aan- wezig bij partijen	18%	19%	6%	16%
C. Geen ervaring met samen- werking	5%	6%	12%	7%
D. Anderen niet in eigen keuken laten kijken	13%	12%	18%	14%
E. Ziet nut er niet van in (geen win-win)	13%	12%	12%	12%
F. Eigen organisatie/bedrijf heeft prioriteit	33%	38%	24%	32%
G. Weet niet/Geen antwoord	4%	-	6%	3%
N (aantal antwoorden)=	55	16	17	88

Stelling 1. Het werk anders inrichten en aanpassen aan mens is niet haal-  
baar (N=43)

1. Volledig mee oneens	36%	-	57%	33%
2. Oneens	43%	88%	43%	51%
3. Neutraal	11%	-	-	7%
4. Eens	7%	12%	-	7%
5. Volledig eens	4%	-	-	2%
N =	28	8	7	43

Stelling 2. Organisaties zijn vooral betrokken bij de eigen organisatie  
waardoor samenwerking in de regio

geen prioriteit heeft (N=43)				
1. Volledig mee oneens	-	-	-	-
2. Oneens	14%	-	-	9%
3. Neutraal	14%	25%	-	14%
4. Eens	62%	50%	-	7%
5. Volledig eens	10%	-	100%	70%
N =	29	8	6	43

Stelling 3. De bedrijfscultuur is niet gericht op ontwikkeling van talent  
uitgaande van een leven lang leren (N=35)

1. Volledig mee oneens	30%	-	14%	20%
2. Oneens	10%	25%	14%	14%
3. Neutraal	25%	50%	14%	29%
4. Eens	25%	25%	57%	31%
5. Volledig eens	10%	-	-	6%
N =	20	8	7	35



## Bijlage 2: Handleiding mindlab bijeenkomsten

### (1) Start (10 minuten)

- Welkom en dank voor deelname
- Doelstellingen van het onderzoek
- Procedure

### (2) Presentatie GAM (10 à 15 minuten)

- Waarden GAM en relatie thematiek
- Concrete praktijkvoorbeelden van innovaties

### (3) Vragenlijst en stellingen (10 à 15 minuten [1 minuut per vraag])

Vraag 1. Wat zijn in uw organisatie/bedrijf voor de komende jaren de grootste uitdagingen in verband met de inzet van personeel?

- A. Tekort aan goed geschoold personeel
- B. Lage mobiliteit waardoor er geen vers bloed binnen komt
- C. Lage productiviteit door verouderde kennis
- D. Slechte aansluiting tussen werk en mens
- E. Boventalligheid personeel door reorganisatie c.q. afslanking
- F. Opnemings van kwetsbare groepen (baanafsprak)
- G. Weet niet/Geen antwoord

Vraag 2. Welke belemmeringen ervaart u bij het inschakelen van kwetsbare groepen in uw organisatie of bedrijf?

- A. Gebrekkige motivatie van de collega's op het werk
- B. Te weinig ondersteuning door direct leidinggevende
- C. Het werk wordt onvoldoende aangepast aan de persoon
- D. Er is te weinig begeleiding c.q. coaching van de werknemer tijdens het werk
- E. Te weinig middelen ingezet om deze groepen op te nemen/Is te kostbaar ik betaal liever boete vanwege quotumregeling
- F. Geen beleid van maatschappelijke verantwoordelijkheid
- G. Weet niet/Geen antwoord

Vraag 3. Welke sociale innovaties kunnen volgens u leiden tot verbetering van de aansluiting van het werk bij de mens?

- A. Talentontwikkeling en scholing
- B. Sociaal plan (omscholing, rugzakje)
- C. Werk naar werk trajecten
- D. Loopbaan coaching
- E. Taak (her)ontwerp (job carving)

- F. Functiecreatie
- G. Meer autonomie in taakuitoefening (job crafting)
- H. Werk organiseren in teams
- I. Weet niet/Geen antwoord

Vraag 4. Waarom zijn sociale innovaties in deze organisatie/bedrijf moeilijk te realiseren?

- A. Geringe flexibiliteit in organisatievormen
- B. Geringe autonomie en regelruimte werknemer
- C. Geringe mate van vertrouwen tussen werkgever en werknemer
- D. Geringe mate van faciliterend leiderschap
- E. Geringe samenwerking met anderen in de regio
- F. Bedrijfscultuur niet gericht op sociale innovatie
- G. Weet niet/Geen antwoord

Vraag 5. Welke sociale innovaties zijn volgens u in uw regio van belang voor uw organisatie/bedrijf?

- A. Gezamenlijk scholing organiseren
- B. Afspraken over inclusie kwetsbare groepen (baanafsprak)
- C. Inrichten van arbeidspool
- D. Uitwisseling van personeel
- E. Regio aanpak flexicurity
- F. Gezamenlijk werkgeverschap
- G. Opzetten transitiebedrijf/sociale onderneming
- H. Gezamenlijk experimenteren in regio
- I. Weet niet/Geen antwoord

Vraag 6. Waarom komen sociale innovaties in de regio niet tot stand volgens u?

- A. Gebrek aan vertrouwen tussen partijen
- B. Geen 'sense of urgency' aanwezig bij partijen
- C. Geen ervaring met samenwerking
- D. Anderen niet in eigen keuken laten kijken
- E. Ziet nut er niet van in (geen win-win)
- F. Eigen organisatie/bedrijf heeft prioriteit
- G. Weet niet/Geen antwoord

Stelling 1. Het werk anders inrichten en aanpassen aan mens is niet haalbaar?

- 1. Volledig mee eens
- 2. Eens
- 3. Neutraal
- 4. Oneens
- 5. Volledig oneens

Stelling 2. Organisaties zijn vooral betrokken bij de eigen organisatie waar-  
door samenwerking in de regio geen prioriteit heeft.

1. Volledig mee eens
2. Eens
3. Neutraal
4. Oneens
5. Volledig oneens

Stelling 3. De bedrijfscultuur is niet gericht op ontwikkeling van talent uit-  
gaande van leven lang leren.

1. Volledig mee eens
2. Eens
3. Neutraal
4. Oneens
5. Volledig oneens

(4) Topics semigestructureerde focus groep interviews

1. Welke mogelijke sociale innovatie zou u binnen uw eigen organisatie kun-  
nen ondernemen/heeft u al binnen uw eigen organisatie ondernomen?
2. Wat was de aanleiding en het doel van de sociale innovatie?
3. Wat was het beoogde resultaat/doel en hoeverre is dit bereikt?
4. Welke belemmerende en bevorderende factoren spelen/speelde hierbij  
een belangrijke rol?
5. Welke mogelijke oplossingsrichtingen biedt het GAM/bieden de waarden  
van het GAM?

### Bijlage 3: Raamwerk voor bespreking sociale innovatie projecten in focus- groep gesprekken

In Tabel A I.2 presenteren we het gebruikte raamwerk voor de bespreking  
van de door de deelnemers aan de mindlabs aangedragen sociale innova-  
tieprojecten in het focusgroep gesprek. Dit raamwerk is gebaseerd op het  
theoretisch kader zoals ontwikkeld en uitgelegd in hoofdstuk I.1.

Tabel A I.2. Raamwerk voor bespreking van aangedragen sociale innovatie  
projecten in de mindlabs

Sociale innovatie op Interne/Externe Arbeids- markt		Waarden Gelderse Arbeidsmarktmodel (GAM)						
Vraagstelling	Goed werkge- verschap	Goed werkne- merschap	Vertrou- wen/ Samen- werking	Zelfre- gie/auto- nomie	Werk- ze-ker- heid	Persoon- baan fit/ Aan- sluiting vraag/ aanbod	Geza- men-lijk werkge- verschap	
Analyse van het probleem								
Doel van sociale in- novatie								
Effectiviteit/ resultaat van sociale innovatie								
Belemmeren- de factoren								
Oplossings- richtingen								

## Deel II. Literatuurstudie

De mindlabs beschreven in deel I waren bedoeld om regionale sociale innovatieprojecten en innovatieve projectideeën op het spoor te komen in aanvulling op de sociale innovatie projecten die middels interventiestudies, evaluatiestudies van experimenten of gevalsstudies uit de literatuur bekend zijn. In dit tweede deel van het verslag van de Academische Werkplaats wordt ingegaan op de literatuurstudie welke als doel had om voorbeeldstudies of 'best practices' op het gebied van interventiestudies over de aansluiting tussen vraag en aanbod op de interne en externe arbeidsmarkt op te sporen en daarvan te leren. Hieronder wordt eerst de methodologie besproken van de literatuurstudie. Vervolgens worden de resultaten van de zoektocht naar de in de literatuur beschreven interventiestudies, experimenten of gevalsstudies weergegeven. Daarbij maken we onderscheid tussen studies op macroniveau (arbeidsmarkt), mesoniveau (organisatie) en microniveau (werkende), waarbij per niveau een aantal relevante voorbeeldstudies worden besproken. Tot slot formuleren we enkele conclusies en aanbevelingen.

### Hoofdstuk 1. Methodologie van de literatuurstudie

In de literatuurstudie is expliciet gezocht naar experimenten, gevalsstudies en interventiestudies gericht op het bevorderen van de aansluiting tussen mens en werk op micro, meso -en macroniveau. Voor het vinden van relevante studies is allereerst een zoekstrategie opgezet. De definitie van Person-Environment fit, of meer in het bijzonder de Person-job fit-benadering (Edwards, 1991) is hierbij als uitgangspunt gebruikt. Binnen de Person-job fit-benadering gaat het om de balans tussen persoon en werk, oftewel tussen het aanbod van de kennis en vaardigheden, attitude en motivatie van de werknemer enerzijds en de vraag hiernaar vanuit de organisatie en vanuit het werk zelf. Deze persoon-baan fit of de aansluiting tussen mens en werk heeft zowel betrekking op de interne als de externe arbeidsmarkt. Op de externe arbeidsmarkt spreken we dan over de aansluiting tussen vraag en aanbod, waarmee zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve aansluiting wordt bedoeld.

#### Databases

De hierboven vermelde zoekstrategie is gebruikt om literatuur op te sporen in een aantal veel gebruikte en bekende literatuur databases op het terrein van arbeidsmarkt, organisatie -en HRM studies. Dat zijn: Medline, PsycINFO, Business Source Premier (gecombineerd in EBSCOhost) en Web of Science.

#### Periode

In eerste instantie is gezocht vanaf 1970, later is de zoekstrategie beperkt tot studies na 1990 en vervolgens na 2010. Dit had te maken met het grote aantal hits indien 1970 of 1990 als basisjaar gold en het gegeven dat interventiestudies gericht op de vraagzijde vooral werden gevonden in de periode na 2000. Voor dit verslag is de zoektocht verder beperkt tot de meest recente relevante studies na 2010. Gezocht is daarom in de periode vanaf 2010 tot en met december 2018. De studie is beperkt tot Engelstalige referenties. In tabel II.1 zijn de zoektermen weergegeven zoals die voor de populatie, interventies, en onderzoeksdesign zijn gebruikt.

#### Selecteren van relevante literatuur

De gevonden referenties in de literatuur werden aan de hand van selectiecriteria beoordeeld op potentiële relevantie voor deze literatuurstudie. Deze selectie werd in twee fases uitgevoerd. In de eerste fase werd op basis van titel en abstract bepaald of het artikel potentieel relevant was en in aanmerking kwam voor de volgende fase. In de tweede fase is op basis van het volledige artikel bepaald of het relevant was voor de literatuurstudie. Voor dit verslag is vervolgens gezocht naar 'best practices' van sociale innovaties die betrekking hebben op de aansluiting tussen persoon en werk en gericht zijn op het werk zelf, de werkplek of de arbeidsorganisatie, dus de vraagzijde in het algemeen.

Tabel II.1. Zoektermen gebruikt in de literatuurstudie over interventies gericht op aansluiting tussen mens en werk op micro, meso -en macro niveau

Populatie	Employee*, Worker*, Professional*, Job seeker*, Unemploy*, Disadvant*, Disab* , Vulnerable
Interventies	
Micro	Work *design, Job *design, Job crafting, Strengths intervention, Customized employment, Support* employment, Employment support, Job coach*, Career support
Meso	HR practice*, Job rotation, Social innovation, Workplace innovation, Innovative workplace*
Macro	Labour market program*, Labour market polic*, Labour market intervention, Human capital, Employability, Vocational training, Job match*, Job placement, Capability approach

Onderzoeksdesign	Experiment*, random* control* trial, evaluation, intervention, case stud*, field stud*
------------------	--

\* Iedere lettercombinatie volgend op de voorgaande lettercombinatie is mogelijk

#### Inclusiecriteria

Inclusiecriteria voor de selectie van de referenties waren:

- De onderzoekspopulatie bestond uit werkenden en niet werkenden tussen de 18 en 65 jaar (onderzoeken onder studenten zijn geëxcludeerd);
- De artikelen moeten informatie bevatten aangaande interventies gericht op het bevorderen van de fit/aansluiting tussen mens en werk, zowel op de interne als externe arbeidsmarkt;
- De artikelen moeten een (quasi-) experimenteel onderzoeksdesign hanteren met een voor- en nameting;
- De uitkomstmaat moet gerelateerd zijn aan de fit tussen mens en werk (zoals arbeidstevredenheid, welbevinden, prestaties, arbeidsparticipatie);
- Het jaar van publicatie (2010 of later);
- Land waarin het onderzoek was uitgevoerd (exclusie van Aziatische landen (behalve Japan), Afrikaanse landen, ([Zuid])-Oost Europese landen en India).

#### Expertmeeting

Tevens is een expertmeeting georganiseerd met experts op het gebied van HRM. De expertmeeting had ten doel om de gekozen methodologie en inhoudelijke afbakening van de literatuurstudie voor te leggen en bespreken. Maar ook om eventuele kennisleemten met betrekking tot de interventies die door de literatuur zijn geïdentificeerd bloot te leggen. Na afloop van de expertmeeting is een verslag opgesteld waarin de belangrijkste adviezen van de experts zijn opgenomen. Dit verslag is terug te vinden in de rapportage van de mindlabs (zie rapportage mindlab 3).

#### Aanwezige experts

- Prof. Dr. Roland Blonk, Tilburg University, TNO
- Prof. Dr. Marc van Veldhoven, Tilburg University
- Dr. Luc Dorenbosch, TNO
- Prof. Dr. Marianne van Woerkom, Tilburg University
- Prof. Dr. Ruud Muffels, Tilburg University
- Prof. Dr. Annet de Lange, Lector HAN, bijzonder hoogleraar Open Universiteit, Faculteit psychologie
- Drs. Sandra Franken

#### Programma van de expertmeeting

Tijdens de expertmeeting is eerst een presentatie gegeven van de uitgangspunten en opzet van het onderzoek en de bevindingen van de literatuurstudie tot dan toe. Daarbij zijn er enkele voorbeeld referenties die zijn geïncludeerd uitgelicht. Vervolgens is de deelnemers gevraagd om vanuit hun expertise mogelijke aanvullingen te benoemen op de reeds gevonden literatuur.

#### Analyse

De geluidsopname van de expertmeeting is letterlijk uitgeschreven. Deze transcriptie is geanalyseerd en de resultaten zijn in het verslag verwerkt. Dit verslag is opgestuurd aan de experts met het verzoek deze te controleren op inhoud.

#### Opbrengst zoekstrategie en selectieproces

Het invoeren van uitsluitend de zoektermen leverde 4.092 hits op (2.296 hits via MEDline, PsycINFO en Business Source Elite gecombineerd, en 1.796 via Web of Science), waarvan 627 dubbelingen waren. Dit aantal referenties is te groot om op zinvolle wijze te kunnen analyseren gegeven de gebruikte werkwijze waarbij artikelen methodologisch en inhoudelijk worden bestudeerd en beschreven. Vervolgens zijn de hierboven genoemde inclusiecriteria toegepast in twee selectierondes. Na twee rondes kon het totale aantal referenties van 4092 teruggebracht worden tot 96, waarvan er 67 (69.79%) op microniveau, 7 (7.29%) op mesoniveau en 22 (22.92%) op macroniveau. Het niveau waarop de uitkomsten van de interventies zijn gemeten bepaalt het niveau waarop de studies zijn ingedeeld. Microniveau interventies meten uitkomsten op het niveau van de individuele medewerker (zoals welbevinden, productiviteit en betrokkenheid); mesoniveau interventies meten uitkomsten op organisatieniveau (zoals verloop, ziekteverzuim en bedrijfsresultaten) en macroniveau interventies meten uitkomsten op het niveau van de regionale of landelijke arbeidsmarkt (zoals werkloosheid en kwalitatieve aansluiting vraag en aanbod).

## Hoofdstuk 2. Resultaten literatuurstudie naar interventies op micro, meso -en macro niveau

### 2.1 Inleiding

Gezien de breedte van het gebied waar de literatuurstudie zich op richt is het lastig om een volledig beeld te geven van alle relevante interventies die hebben plaatsgevonden. Echter, de gevonden studies schetsen wel een beeld van wat er het afgelopen decennium is gebeurd om de aansluiting tussen mens en werk te bevorderen op de verschillende niveaus. Hieronder



zullen ter illustratie per niveau een aantal voorbeeld studies of 'best practices' beschreven worden, die naar ons idee naadloos passen binnen het theoretisch kader van het GAM en de in het onderzoek ontwikkelde kantelend 'mens-werk fit' paradigma zoals eerder beschreven. Daarbij zijn voorbeeld studies geselecteerd die gericht zijn op de aansluiting tussen persoon en werk en vooral op de vraagzijde (werkende, werkplek, arbeidsorganisatie).

## 2.2 Voorbeeldstudies op micro, meso -en macroniveau

Microniveau interventies: Individuele Werkplaatsing en Ondersteuning (IPS of "Individual Placement Support"), job crafting en carving en 'sterkepunten' benadering.

Op microniveau hadden de studies vooral betrekking op interventies die gebaseerd zijn op het zogenaamde IPS-model, dat vertaald kan worden met Individuele Werkplaatsing en Ondersteuning. Niet minder dan 23 van de 67 (34.33%) studies hadden betrekking op IPS. IPS is een in de VS ontwikkeld arbeidsintegratiemodel voor mensen met ernstige psychische stoornissen (Becker & Drake 1994). IPS is gebaseerd op een zevental kern principes, namelijk: (a) regulier werk staat centraal, (b) de toelatingsvoorwaarden zijn exclusief gebaseerd op de keuze van de deelnemer (geen uitsluiting op basis van bereidheid, motivatie en arbeidsgeschiktheid van de deelnemer), (c) focus op voorkeuren, en behoeften van de deelnemer, in plaats van op de beschikbare banen, (d) er wordt zo snel mogelijk na intrede van de arbeidsuitval naar een baan gezocht, (e) integrale aanpak waarbij arbeidsintegratie onderdeel is van de ggz-hulp, (f) duurzame, individuele ondersteuning nadat deelnemers werk hebben gevonden en (g) persoonlijke begeleiding op financieel gebied (bijvoorbeeld met betrekking tot uitkeringen).

Kijkend naar de voorgaande kernprincipes, past dit type van interventie naadloos binnen het GAM-gedachtegoed en de 'mens-werk fit' benadering zoals voorgesteld. Vooral het kernprincipe 'focus op de individuele voorkeuren en dus intrinsieke motivatie van de deelnemer' sluit aan bij de waarden vertrouwen en zelfregie in het GAM aangezien de mens-werk fit centraal wordt gesteld in plaats van de (beschikbare) functie.

IPS is vooral in Amerika populair en blijkt daar een effectieve methode te zijn om kwetsbare groepen te begeleiden naar een baan in de reguliere arbeidsmarkt (Bond & Drake 2014). Echter, de IPS-methode wordt ook steeds vaker gebruikt en onderzocht in een Europese context. Daaruit blijkt dat het succes ervan mede afhangt van de nationale context en arbeidsmarktsituatie. Uit een andere grote studie in verschillende Europese

landen blijkt echter dat IPS in verschillende arbeidsmarkt en sociale zekerheid omstandigheden een effectief instrument kan zijn om kwetsbare groepen naar passend werk op de reguliere arbeidsmarkt te begeleiden.

### *IPS studies in Nederland*

Inmiddels zijn er ook in Nederland experimenten uitgevoerd om de bruikbaarheid van het IPS-model voor de re-integratie van kwetsbare groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt uit te testen. Een voorbeeld daarvan is het Fit4Work experiment, dat in 2007 werd opgezet in samenwerking tussen het UWV, en de G4-gemeenten (Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, en Den Haag). De doelgroep van het Fit4Work project bestond uit uitkeringsgerechtigden (WIJ/WWB/WIA/WAJONG/WW) tot en met 50 jaar met verschillende, ernstige en veelal met elkaar samenhangende belemmeringen op verschillende leefgebieden, maar wel met het potentieel om te kunnen participeren in het arbeidsproces. Fit4Work had als doelstelling om, door een andere aanpak, duurzame plaatsing van deze doelgroep binnen maximaal één jaar te realiseren, terwijl dit voor deze doelgroep binnen het bestaande, reguliere re-integratie-instrumentarium normaal 18 tot 24 maanden bedraagt (Kok, Burdorf, van Rijn, Theeuwes, 2011). Tevens werd in een 2-jaar durende follow-up studie de effecten van Fit4Work op de arbeidsparticipatie en gezondheid van deelnemers met serieuze psychische problemen onderzocht (Burdorf, 2015). Na 2 jaar hadden 243 (41%) van de 596 deelnemers werk gevonden, ten opzichte van 37% van de mensen die een reguliere re-integratietraject hadden gevolgd. De netto-effectiviteit van de interventie na 2 jaar bedroeg 5,2%, dus de uitstroom naar regulier betaald werk was 5,2% groter bij de IPS deelnemers dan bij de controlegroep zonder IPS. Bovendien bleek de mentale en fysieke gezondheid méér te zijn verbeterd bij cliënten die starten met betaald werk (Kok, Burdorf, van Rijn, 2011). Tevens blijkt dat IPS tot duurzame(re) plaatsingen leidt dan gebruikelijke trajectbegeleiding. Zo lieten Hoffman en collega's in een vijf jaar durende studie onder 100 mensen met een psychiatrische stoornis zien dat participanten van een IPS-interventie een significant grotere kans hadden om hun verkregen (reguliere) baan te behouden in vergelijking met mensen die de gebruikelijke trajectbegeleiding hadden gekregen. Bovendien lieten studies zien dat participanten ook tevredener zijn over de gevonden baan omdat deze beter past bij hun voorkeuren. Tot slot blijkt uit verschillende economische (kosten-baten) studies waaronder het Fit4Work programma dat IPS kosten lager zijn in vergelijking met de kosten voor traditionele trajectbegeleiding (o.a. Kok, Burdorf, van Rijn, 2011).

### *Job crafting en job carving*

Een tweede type van veel voorkomende interventiestudies op

microniveau betroffen interventies op het terrein van job crafting, ook wel 'baansleutelen' genoemd. Bij job crafting kunnen medewerkers veelal op eigen initiatief hun werk zo ontwerpen en aanpassen dat hun ambities, interesses en capaciteiten beter tot hun recht komen, waardoor de motivatie, inzetbaarheid en duurzaamheid van de arbeidsdeelname vergroot worden. Tien van de 67 (14.92%) studies beschreven een dergelijke interventie, daarmee is job crafting een belangrijk instrument om de aansluiting tussen mens en baan op de interne arbeidsmarkt te bevorderen. Meerdere studies bevestigen de relatie tussen job crafting en persoon baan fit op de interne arbeidsmarkt (Bakker e.a., 2014). Weliswaar wordt bij job crafting de arbeidsorganisatie niet aangepast zoals wel het geval is bij job carving (functioneel herontwerp van taken en functies; zie bijv. van Ruitenbeek, Mulders & Zijlstra, 2013). Wel verbetert bij 'job crafting' de persoon-werk fit doordat de baan door de werkende zelf zo wordt ingevuld dat deze beter past bij zijn of haar kwalificaties en voorkeuren. Een werkgever die meer mogelijkheden biedt voor een persoonlijke invulling van het werk profiteert op deze manier van de extra inzet en motivatie van de werknemer hetgeen leidt tot betere bedrijfsprestaties.

Van Wingerden en haar collega's (2017) onderzochten in een experimentele setting met een interventie en controlegroep de lange termijneffecten van een job crafting interventie op de betrokkenheid en prestaties onder 75 docenten van een basisschool. Op basis van het Job Demands-Resources (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2007) ontwikkelde zij een job crafting interventie. Het JD-R Model is een veelgebruikt model om de relaties tussen werkkenmerken (baaneisen) en werkuitkomsten (hulpbronnen) te bestuderen (Schaufeli & Taris, 2013).

Het model veronderstelt dat hoge werkeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel werk hulpbronnen (job resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces) (Schaufeli & Taris, 2013). Let wel, er kan onderscheid worden gemaakt tussen werkeisen die belemmerend dan wel uitdagend werken, waarbij het laatste type werkeisen positieve effecten zou kunnen hebben op productiviteit (Schaufeli & Taris, 2013). Door job crafting kunnen medewerkers hun baaneisen en werk-gerelateerde hulpbronnen optimaliseren, wat tot een verhoogde betrokkenheid en prestaties leidt (Bakker & Demerouti, 2014).

Het doel van de interventie was dan ook om sociale hulpbronnen (ondersteuning, feedback van collega's), uitdagende werkeisen (zoals het starten van een nieuw project), structurele werk-gerelateerde hulpbronnen (zoals

opleidings- en ontwikkelmogelijkheden) te verhogen, en belemmerende werkeisen (zoals werkdruk en emotionele eisen) te verlagen. De job crafting interventie die werd beschreven in de studie van Van Wingerden e.a. (2017) bestond uit twee training sessies over een periode van 6 weken: de eerste sessie vond plaats op 1 dag, terwijl de tweede sessie die vier weken later plaatsvond een halve dag duurde. De eerste sessie bestond uit een viertal stappen. Allereerst maakte deelnemers in stap 1 een samenvatting van alle taken en verantwoordelijkheden gerangschikt volgens de tijd die ze kosten, noodzakelijkheid en of de taken alleen of samen met collega's worden uitgevoerd (baan analyse). In de tweede stap maakte medewerkers een analyse hun eigen talenten, motieven, en de persoonlijke en organisatie gerelateerde obstakels die ze ervaren in hun werk (persoon analyse). Vervolgens koppelde de deelnemers in stap 3 hun eigen talenten, motieven, obstakels en taken en verantwoordelijkheden aan elkaar (baan + persoon analyse). Het doel hiervan was om deelnemers bewust te maken van taken waarin ze hun persoonlijke talenten konden benutten, en waar ze plezier in beleefde. Tegelijkertijd, werd duidelijk welke taken en activiteiten hun belemmerende en legde daarmee de risico's in hun werk bloot. In de vierde stap werden deelnemers uitgedaagd na te denken over aanpassingen en veranderingen van de werkplek om hun sociale werk hulpbronnen (ondersteuning en feedback van collega's), uitdagende werkeisen (zoals het starten van een nieuw project), structurele werk hulpbronnen (zoals opleidings- en ontwikkelmogelijkheden) te verhogen, en belemmerende werkeisen (zoals werkdruk) te verlagen. Op basis hiervan stelde deelnemers een zogenaamd job crafting plan op waarin ze doelstellingen en activiteiten formuleerde om deze veranderingen te bewerkstelligen. Vervolgens voerde de deelnemers de in hun job crafting plan geformuleerde activiteiten uit in de daaropvolgende vier weken. De interventie bleek een significant effect te hebben op de hulpbronnen (feedback en mogelijkheden tot professionele ontwikkeling) en prestaties van medewerkers, zowel op korte termijn (direct na de interventie), als op de lange termijn (een jaar later). Daarmee profiteren zowel medewerkers zelf (in de vorm van opleidingsmogelijkheden) als de organisatie (in de vorm van prestaties van medewerkers) van een job crafting interventie.

Bovendien lieten Kooij en haar collega's (2017) in een studie onder jonge en oudere werknemers van een Nederlandse verzekeringsmaatschappij zien dat job crafting vooral een effectief instrument kan zijn voor oudere medewerkers om de fit tussen mens en baan te bevorderen. In hun studie ontwikkelden zij een interventie gericht op twee nieuwe vormen van job crafting, namelijk op basis van wat de werknemers zelf als hun 'sterke punten of talenten' beschouwden en op basis van hun persoonlijke 'motivaties

en interesses' (gemeten op basis van een vooraf afgenomen vragenlijst) en vergeleken zij het effect van de interventie op de Persoon-Baan (PJ)-fit van de deelnemers in de experimentele en controlegroep. De interventie bestond eruit dat over een periode van 4 weken (het experiment nam in totaal 8 weken in beslag) de deelnemers in de experimentele groep de opdracht werd gegeven om de verschillende taken in de functie beter af te stemmen op hun 'sterke punten' dan wel hun 'motivaties en interesses'. Dit was tevens de enige studie die PJ-fit als uitkomstmaat hanteerde. De overige studies gebruikte een meer indirecte uitkomstmaat die een indicatie geven van in hoeverre de baan aansluit (zoals prestaties, welbevinden, en betrokkenheid van medewerkers).

Job crafting is een methode om werk passend te maken voor mensen die reeds participeren in de arbeidsmarkt, maar biedt echter geen oplossing voor arbeidsintegratie van mensen die nu niet kunnen participeren vanwege een arbeidsbeperking en beperkte opleiding (van Ruitenbeek, Mulders & Zijlstra, 2013). Een methode die het wel mogelijk maakt om functies geschikt te maken voor mensen met een arbeidsbeperking is job carving. Job carving is een methode om uit bestaande functies kleinere routinematige onderdelen te selecteren en deze gezamenlijk tot een nieuwe functie van laaggekwalificeerd werk samen te voegen (Van Ruitenbeek, Mulder, Zijlstra, Nijhuis, & Mulders, 2013; TNO, 2016). Op deze manier kunnen er functies gecreëerd worden met werkzaamheden die passend zijn bij het vermogen van de kandidaat. Er is enig onderzoek gedaan naar deze methode, en daaruit blijkt dat deze effectief kan zijn voor het creëren van functies voor individuen met een arbeidsbeperking. Echter, bestaat er nog enige discussie met betrekking tot de duurzaamheid van deze functies (Van Ruitenbeek e.a. 2013).

#### *'Sterke punten'-benadering*

In de studie van Kooij e.a. (2017) werd al verwezen naar de 'sterke punten'-benadering die inspiratie kan bieden voor het idee van het aanpassen van het werk aan de talenten, behoefte en voorkeuren van mensen om daarmee de persoon-baan fit te verbeteren. De 'sterke punten'-benadering is gebaseerd op positieve psychologie die in populariteit toeneemt, zowel in de literatuur als binnen organisaties. Deze benadering is een perspectief op de ontwikkeling (van werkenden) waarbij de focus niet zozeer ligt op het verbeteren van de zwakke kanten van medewerkers, maar juist op het optimaliseren van hun talenten (van Woerkom, Stienstra, Tjepkema & Spruyt, 2011). Sterke punten kunnen worden gedefinieerd als 'manieren van gedragingen, denken of voelen waar iemand een natuurlijke aanleg voor heeft, plezier in ervaart en in staat stelt om optimaal te functioneren

tijdens het streven naar waardevolle uitkomsten' (Quinlan, Swain, & Vella-Brodrick, 2012). Er zijn vele studies die beargumenteren dat het gebruik van sterke punten door medewerkers op hun werkplek tot een breed scala aan positieve uitkomsten leidt, zoals een verhoogd welbevinden en betrokkenheid (o.a. Harzer & Ruch 2016), en betere prestaties (o.a. van Woerkom & Meyers, 2015). Een sterke punten interventie bestaat uit drie componenten, namelijk (1) het identificeren (bijvoorbeeld door middel van een vragenlijst of feedback van derden), (2) het ontwikkelen en (3) het inzetten van sterke punten op de werkplek (Quinlan e.a., 2012).

Er zijn 3 studies (4.48%) gevonden die een dergelijke sterke punten interventie omschreven. Waaronder een studie van Meyers en van Woerkom (2017) waarin zij onder medewerkers van verschillende Nederlandse organisaties het effect van sterke punten interventie op het welbevinden van medewerkers onderzochten. Deze interventie bestond uit de bovenstaande beschreven drie onderdelen. Voorafgaand aan de interventie werden de deelnemers gevraagd om een voorbereidende opdracht te maken met als doel om hun drie meest dominante sterke punten te achterhalen (identificeren van sterke punten). Als hulpmiddel daarbij ontvingen deelnemers zogenaamde 'sterke punten' kaarten met 24 sterke punten die toepasbaar zijn in de werkomgeving. Ook kregen de deelnemers een aantal blanco kaarten die ze individueel konden invullen. Vervolgens namen de participanten deel aan een face-to-face training die een halve dag duurde. Het doel van deze training was om participanten te stimuleren om hun sterke punten te ontwikkelen en te gebruiken tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden. Maar ook om deelnemers bewust te maken van de persoonlijke, sociale en werk gerelateerde hulpbronnen die daarbij benut kunnen worden. Als huiswerk opdracht werd deelnemers gevraagd om een partner te kiezen die het gebruik en de ontwikkeling van hun individuele sterke punten in de gaten hield. Deze interventie bleek een positief effect te hebben op het welbevinden, betrokkenheid en burnout van medewerkers doordat ze zich positievere affectie (enthousiasme) met werk ervaarden.

In een andere studie onderzochten Harzer & Ruch (2016) het effect van een sterke punten interventie op de mate waarin mensen hun werk als een 'calling of roeping ervaren. 'Calling' wordt gedefinieerd als een 'consuming and meaningful passion that people experience toward a domain'. In verband met werk zou de definitie van roeping dan zijn dat mensen hun werk als een aandacht en tijd vragende en betekenisvolle passie ervaren. Vaak wordt verondersteld dat wanneer er een match tussen een person en zijn of haar baan, dat een baan dan sneller als een roeping wordt ervaren.



Verschillende auteurs beargumenteren dan ook dat werknemers hun baan in een roeping veranderen door het zoeken naar manieren om sterke punten te gebruiken in het werk. Daarom onderzochten Harzer en Ruch (2016) hoe een sterke punten interventie kon bijdragen aan de mate waarin medewerkers hun baan als een roeping ervaarde. De interventie bestond uit de eerder omschreven drie componenten (identificeren, ontwikkelen en gebruiken van sterke punten) en deze bleek een positief significant effect te hebben op de mate waarin medewerkers hun baan of werk als roeping ervaren.

Uit deze en andere studies kan geconcludeerd worden dat een sterke punten interventie kan bijdragen aan het bevorderen van de fit tussen mens en werk doordat werkenden de mogelijkheid krijgen om hun talenten en sterke punten te benutten. Uiteindelijk heeft dat zo blijkt uit tal van studies een positief effect op het welbevinden in het werk, waardoor men ook beter presteert.

#### ***Mesoniveau interventies: Inclusief Herontwerp van Werkprocessen (IHW), MVO en investeren in menselijk kapitaal***

Het aantal microniveau interventiestudies overtreft verre het aantal interventiestudies op mesoniveau. In de literatuurscan kwamen op basis van de inclusiecriteria slechts enkele interventiestudies op mesoniveau naar boven (dat waren er 7 ofwel 7.29%). De gevonden interventiestudies betroffen interventies gericht op verandering van taken en functies in een organisatie (Inclusief Herontwerp Werkprocessen), de inzet van loopbaanbegeleidingsinstrumenten in een organisatie en preventieve gezondheid programma's. Mesoniveau studies kunnen evenwel ook betrekking hebben op projecten of initiatieven waarin organisaties samenwerken om sociale innovaties bijvoorbeeld in de regio tot stand te brengen. Enkele voorbeelden daarvan zijn reeds genoemd in Deel I waarin de mindlabs werden besproken en waarin de WZW Werkgeverij in de zorg is genoemd maar ook het werkzekerheidsproject c.q. arbeidspool in de schoonmaakbranche. In de literatuurstudie zijn deze niet naar boven gekomen, maar wel een paar andere die in dit verband relevant zijn. Voorbeeld daarvan betroffen een al lang lopend project in de regio Eindhoven onder de naam Werkgelegenheidsplan Philips, en het pilot project 'een passende baan bij het Slotervaartziekenhuis', waarin de methodiek Inclusief Herontwerp van Werkprocessen (IHW) is toegepast binnen het Slotervaartziekenhuis. Tot slot worden er een aantal voorbeelden van sociale innovatie in de regio besproken. Waaronder een initiatief dat bekend staat onder de naam Kennispact MBO Brabant, waarin MBO-instellingen samenwerken om een innovatieve kennisagenda op het terrein van levenslang leren en menselijk kapitaal tot uitvoering te brengen. Maar ook Brainport, Jeugdwerkloosheidvrije Zone (JWL) Midden-Brabant,

en Economic Board in de regio Amsterdam. Deze worden hieronder kort besproken.

#### ***Werkgelegenheidsplan Philips (WGP)***

De korte-termijn werkgelegenheidseffecten van deelname aan dat plan is onderzocht in een studie van Gerards (zie bijvoorbeeld Gerards e.a., 2014). Onlangs is een nieuwe studie uitgekomen naar de lange termijneffecten van hetzelfde plan (Peijen, Wilthagen, Muffels & Dekker, 2019). Hieronder bespreken we dit plan dat sinds 1983 bestaat en in de vorm van een privaat werkervaring- en trainingsprogramma wordt uitgevoerd door Koninklijke Philips NV. Het Werkgelegenheidsplan (WGP) van Philips vormt een uitstekend voorbeeld waarin de GAM instrumenten van maatschappelijke verantwoord ondernemen (MVO) en investeringen in menselijk kapitaal terugkomen. Het WGP is een langdurig en grootschalig privaat re-integratieprogramma van elektronicaconcern Philips dat zijn oorsprong vond in 1983, ten tijde van de toenmalige heftige economische crisis, en dat geboren was uit onvrede over de aanpak van de sterk oplopende werkloosheid (Peijen, Wilthagen, Muffels & Dekker, 2019). De werkloosheid betrof met name voortijdige schoolverlaters, laaggeschoolden, arbeidsongeschikten en etnische minderheden. Tegelijkertijd voorzag Philips tekorten aan middelbaar- en hoogopgeleid personeel. Het plan was opgesteld in nauwe afstemming en overleg met de vakbonden en in samenwerking met het toenmalige uitvoeringsorgaan van de werkloosheidswetten, het UWV. In het WGP staat het investeren in menselijk kapitaal centraal door het bieden van werkervaringsplaatsen waarbij een 1 tot 2-jarig programma van beroepsscholing voor laag en middelbaar opgeleiden wordt geboden en training 'on-the-job' ofwel op de werkplek voor hoogopgeleiden. Het programma is niet gericht op het bieden van een baan(garantie) bij Philips zelf, maar juist op het verhogen van de kans op een succesvolle overgang naar andere werkgevers. Daarmee beoogt het WGP bij te dragen aan een duurzame arbeidsmarktplaatsing. Oftewel, het programma is niet gericht op het bevorderen van baanzekerheid, maar op het bevorderen van werkzekerheid van de deelnemers. Het Philips WGP selecteerde samen met het UWV deelnemers uit verschillende doelgroepen: langdurig werklozen, herintredende vrouwen, mensen met een migratieachtergrond, mensen met een arbeidsbeperking en hoger opgeleiden met een zwakke positie op de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld door een minder courante opleidingsrichting of een gebrek aan sociale vaardigheden, al dan niet veroorzaakt door een stoornis in het autistisch spectrum).

Het doel van het evaluatieonderzoek van het WGP was om te achterhalen of (oud-)deelnemers aan het WGP een grotere werkzekerheid en betere baanmatch konden realiseren tijdens hun loopbaan na afloop van het WGP



dan vergelijkbare werklozen die werden begeleid door de publieke arbeidsbemiddeling en in Nederland weinig training of opleiding krijgen en ook geen werkervaring. Door de gegevens van de deelnemers te koppelen aan de landelijke administratie gegevens van het CBS kon een, op een aantal persoonlijke kenmerken, vergelijkbare controlegroep worden geconstrueerd waardoor een 'quasi-experimentele' opzet kon worden gerealiseerd. Het effect op werkzekerheid werd hierbij bepaald door het aantal weken per jaar in een baan te tellen dat de deelnemer na afloop van het WGP gedurende de daaropvolgende 10 jaar van hun loopbaan aan het werk was. Tevens wordt gekeken naar het effect op de baanmatch, met andere woorden in welke mate de ex-deelnemers daarna ook in een passende baan terecht komen waarvan het loon past bij hun opleiding en ervaring en waarbij werkzekerheid kon worden geboden. Over het effect op werkzekerheid is onlangs gerapporteerd maar nog niet over het effect op de baanmatch. De resultaten laten voor werkzekerheid een sterk positief langetermijneffect zien voor (oud-)deelnemers (Peijen e.a., 2019b). Het grootste en positieve effect op werkzekerheid vinden we voor mensen met een arbeidsbeperking en voor mensen met een migratieachtergrond, twee van de doelgroepen van het programma.

*Inclusief Herontwerp van Werkprocessen (IHW): 'Een passende baan bij het Slotervaart Ziekenhuis'*

Bij het eerder besproken model van "job carving" (zie microniveau interventies) worden taken van bestaande functies afgesplitst ten behoeve van werk voor een individuele medewerker met beperkingen (Griffin & Hammis, 2003; Van Lierop & Van Soest, 2008). Op deze manier wordt een specifieke functie gecreëerd voor een specifieke doelgroep (functiecreatie). Deze methode blijkt effectief voor het creëren van werk voor individuen, maar is minder geschikt voor toepassing op grotere schaal binnen een organisatie. Daarom heeft de Universiteit Maastricht in samenwerking met het UWV de methodiek Inclusief Herontwerp van Werkprocessen (IHW) ontwikkeld. Deze IHW-methode bestaat uit een uitgebreide arbeidsanalyse en herontwerp van bestaande werkprocessen waarin met gerichte taakdifferentiatie het werk anders georganiseerd en verdeeld wordt in de organisatie. Hierdoor wordt er aan de ene kant beter gebruik gemaakt van de reeds aanwezige expertise van werkenden, aan de andere kant wordt er werk gecreëerd dat beter aansluit bij de talenten en vermogens van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Daarmee gaat deze methode verder dan het carven van één functie, het beslaat het aanpassen van de taakverdeling in de gehele organisatie. Op deze manier maakt de methode-IHW de integratie van een grote groep mensen met een afstand tot arbeidsmarkt in één organisatie mogelijk, zonder dat deze uit balans gebracht wordt. Daarmee

wordt tegemoetgekomen aan de behoefte en noodzaak (Participatiewet) van participatie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De methode-IHW bestaat uit vier essentiële elementen die ontleent zijn uit de arbeid -en organisatiepsychologie, deze zijn (1) arbeidsanalyse, (2) herontwerp van werk, (3) vaststelling (assessment) van het arbeidsvermogen en (4) inclusie en sociale steun (van Ruitenbeek e.a., 2013).

Zoals hierboven beschreven gaat de methode-IHW verder dan het herontwerpen van een individuele functie, het betreft het aanpassen van functies en taken in de gehele organisatie. Daarvoor is een gedegen arbeidsanalyse, die niet alleen individuele functies in ogenschouw neemt, maar ook de organisatiestructuur en de werkprocessen, noodzakelijk. De arbeidsanalyse bevat vijf hoofdthema's: de aard en doelstelling van de organisatie en van het werk (1), de structuur van de organisatie en de bedrijfsprocessen (2), de werkinhoud (3), de taakeisen (4) en de werkcontext (5).

Op basis van deze uitgebreide arbeidsanalyse wordt vervolgens onderzocht welke taken door een andere functionaris, eventueel op een ander moment, in een andere tijdsvolgorde en/of op een andere plaats uitgevoerd kunnen worden. Vervolgens wordt met het oog op coördinatie- en afstemmingsvereisten, onderzocht welke voorwaarden er aan de veranderingen gesteld moeten worden. Het uiteindelijke herontwerp van werk beschrijft hoe functies, taken en rollen gestructureerd, aangepast en vastgesteld worden en wat het beoogde effect is op individueel-, team- en organisatieniveau (Grant & Parker, 2009). Vervolgens wordt door middel van een assessment het arbeidsvermogen van de persoon beoordeeld met als doel een match tussen de mogelijkheden en competenties van de persoon en de eisen van het werk te bewerkstelligen. Tevens geeft het assessment aanknopingspunten voor de begeleiding en ondersteuning van de persoon. Naast een goede match tussen de mogelijkheden van de persoon en de eisen die het werk stelt, hangt een duurzame arbeidsparticipatie in grote mate af van de sociale steun die door de collega begeleider op de werkplek (ook wel natuurlijke steun) wordt geboden (Chaiburu & Harrison, 2008; Fabian & Leucking, 1991; Mank, Cioffi & Yovanoff, 2000; Farris & Stancliffe, 2001). De methode is er dus op gericht het werk anders in te richten en aan te passen aan de competenties en talenten van de betrokkenen in plaats van andersom, hetgeen gebruikelijk is. Tot dan toe is de gangbare methode om de kwetsbare mens met beperkingen met behulp van kleine veranderingen in en op het werk aan te passen aan de eisen van de functie, de baan en de werkplek. Dit vraagt veel van de organisatie waardoor een stapsgewijze aanpak belangrijk is.

In 2010 is door Nijhuis en zijn collega's (2014) de bruikbaarheid van de me-

thode- IHW in de praktijk onderzocht door middel van een drie jaar durend veldexperiment binnen het Slotervaartziekenhuis ('een passende baan bij het Slotervaartziekenhuis'). Daarbij is gekeken in hoeverre het mogelijk zou zijn om door middel van de methode-IHW geschikte en passende functies voor jongeren met een beperking (Wajongeren) te creëren, en of door de inzet van Wajongeren op de meer elementaire taken ook meer capaciteit van hoger gekwalificeerd personeel beschikbaar zou komen. Om adequaat in te kunnen spelen op de actuele en toekomstige personeelsbehoefte van het ziekenhuis, zijn gedurende de pilot een viertal trajecten opgezet, namelijk (1) plaatsingen via de methode-IHW, (2) plaatsingen via aangepaste vacatures, (3) leer-werkplaatsen en (4) werkervaringsplaatsen (IPS-methode).

De methode-IHW bleek geschikt voor het creëren van (duurzame) functies voor de doelgroep. Gedurende het project zijn in totaal 88 deelnemers ingestroomd, waarvan 69 Wajongeren geplaatst zijn op functies die gecreëerd zijn met behulp van de methode-IHW. De gemiddelde plaatsingsduur van de doelgroep bedroeg ruim 15 maanden, waarbij het UWV een plaatsing van 6 maanden als duurzaam kwalificeert. Na afloop van het project werkte er nog 21 jongeren uit de doelgroep binnen het Slotervaartziekenhuis, waarvan 3 met een vaste aanstelling. Ondanks dat er 'slechts' drie deelnemers en vast contract kregen, zijn deze vaste aanstellingen uitzonderlijk gezien de bedrijfseconomische situatie van het ziekenhuis in 2013. Verder bleek dat met name het leer-werktraject zeer succesvol was. Van de 75 jongeren met een arbeidsbeperking die zijn ingestroomd in de interne bedrijfsopleiding is 67% geslaagd. Daarvan is ongeveer 2/3 aansluitend aan het werk gekomen of aan een vervolgopleiding begonnen (43% van alle jongeren die aan de opleiding begonnen zijn). Hieruit blijkt dat het noodzakelijk is om te investeren in employability, juist voor lager opgeleiden. Net als binnen het WGP van Philips bleek ook hier dat het bieden van werkervaringsplaatsen in combinatie met scholing een effectief instrument is om kwetsbare groepen toe te leiden naar de reguliere arbeidsmarkt. Deze doelgroep is namelijk vooral aangewezen op leren in de praktijk. De combinatie van werken en leren blijkt dan ook zeer geschikt om de benodigde kennis en vaardigheden te ontwikkelen om van toegevoegde waarde te kunnen zijn. Kortom, zoals Nijhuis opmerkt: "het is hoog tijd dat we ook meer gaan investeren in de 'employability' van mensen met arbeidspotentieel zonder opleiding op startniveau, vooral door ze te trainen en op te leiden tijdens het werk" (Nijhuis e.a., 2014, p. 51).

Tot slot is er een kosten-baten analyse uitgevoerd, zowel vanuit werkgevers als vanuit overheidsperspectief. Vanuit werkgeversperspectief bleek dat het project kosteneffectief is, de return-on-investment (ROI) bedroeg

32,4%. Daarbij is het belangrijk dat de betreffende werknemer met een beperking een volwaardige 'gecreëerde' functie in het arbeidsproces krijgt. Vanuit overheidsperspectief bleken de kosten-baten verhoudingen negatief (ROI -57%). Desondanks wordt een traject zoals hierboven beschreven niet direct afgeraden. De baten voor de overheid zullen namelijk vooral over de langere termijn gemaakt worden wanneer iemand duurzaam geen gebruik meer maakt van een uitkering.

#### *House of Skills*

Een derde voorbeeld waarop we wat dieper willen ingaan vanwege de raakvlakken met het persoon-werk fit paradigma betreft het House of Skills programma. Dit is een publiek-private samenwerking tussen bedrijfsleven, brancheorganisaties, werknemers- en werkgeversorganisaties, kennisinstellingen, onderwijs en bestuurders in de metropoolregio Amsterdam. Deze partijen werken nauw samen om de huidige (diploma gerichte) arbeidsmarkt te veranderen naar een meer op vaardigheden (skills) gerichte arbeidsmarkt. Speerpunten zijn bevordering van intersectorale mobiliteit en Leven Lang Ontwikkelen. Het richt zich in het bijzonder op een betere persoon-baan match van middelbaar opgeleiden in sectoren met relatief veel verlies van werkgelegenheid. Bijzondere aandacht gaat uit naar sectoren waarin beroepen en banen onder invloed van de technologische veranderingen (robotisering, digitalisering, AI, Big Data en 3D technologie) in snel tempo veranderen. Tevens richt het zich in het bijzonder op de groeiende groep van flexwerkers zoals freelancers en ZZP'ers. Enkele instrumenten die daartoe zijn ontwikkeld binnen House of Skills zijn onder andere assessments en competentiescans, loopbaanadvies, skills trainingen, matching op basis van skills en een platform waar werkgevers en werknemers elkaar kunnen vinden (House of Skills, 2019).

#### *Skills paspoort*

Een belangrijk instrument dat binnen het House of Skills programma wordt ontwikkeld is het zogenaamde skills paspoort. Op basis van een beoordeling van iemands vaardigheden ('skills assessment') wordt een skills paspoort gemaakt dat inzicht geeft in persoonlijke vaardigheden en ambities. Zo wordt ook duidelijk wat diegene bij moet leren om kans te maken op een nieuwe, passende baan. Dit skills paspoort heeft overigens ook een broertje op Europees niveau, in de vorm van de 'European Skills Passport' (ESP, zie European Skills, Passport, z.d.). Ook dit is een online platform waar Europese burgers hun competenties en talenten kunnen documenteren in de vorm van een Europass cv om te gebruiken bij sollicitaties.

### Pilots

Tevens zijn er binnen House of Skills voor verschillende branches een aantal pilots opgezet om duidelijk te maken welke (institutionele) obstakels er zijn bij het bevorderen van de intersectorale arbeidsmobiliteit, (Metropool regio Amsterdam, 2017a), maar ook om kennis en ervaring op te doen zodat producten verder ontwikkeld kunnen worden.

Voorbeelden zijn onder andere:

- Bevorderen van zij-instroom in de zorg, techniek en ICT ter vergroting van intersectorale mobiliteit. Daarbij wordt nagegaan welke eisen werkgevers hebben om zij-instromers te kunnen laten starten als werknemer. Ook hier ligt de focus op een skills gerichte aanpak. Per sector zal er een traject ontwikkeld worden waarbij zij via loopbaangesprekken, assessment, matching en scholing aan de slag kunnen bij werkgevers die een grote behoefte aan personeel hebben. Deze pilots zijn in het najaar van 2018 gestart.
- Coaching van boventallige werknemers naar werk in een andere sector. Boventallige medewerkers van een bepaalde afdeling van de gemeente krijgen ondersteuning door middel van skills gerichte loopbaangesprekken en matching op basis van skills en achtergrond om een andere baan te vinden in de sectoren zorg, kinderopvang, onderwijs, techniek of ICT (Metropool regio Amsterdam, 2017b).
- Arbeidsfit maken van werkloze 50-plussers door het aanbieden van werkoriëntatie trajecten. Tot slot is er ook in samenwerking met onder meer het Luchtvaart College Schiphol een pilot opgezet binnen Schiphol, genaamd 'Arbeidsfit: Vergrijzen of verzilveren'. Het doel van deze pilot was dan ook om 50-plussers, die korter dan een jaar werkloos zijn, een oriëntatietraject te laten doorlopen om hen weer arbeidsfit te maken en hen te stimuleren de regie te nemen over hun arbeidsmarkttoekomst en kennis te laten maken met de arbeidsmarkt op Schiphol (Metropool regio Amsterdam, 2017a). Het traject is succesvol gebleken, sinds de start in 2017 hebben 15 kandidaten werk gevonden binnen Schiphol (Metropool regio Amsterdam, 2017b). Met deze pilots werkt de regio aan een inclusieve arbeidsmarkt waarin vraag en aanbod optimaal aansluiten.

Door deze skills-gerichte benadering worden vaardigheden en talenten die voorheen onzichtbaar waren in beeld gebracht, hierdoor kan in beginsel een betere match ontstaan tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt (House of Skills, 2019). Het belang van House of Skills ligt hem vooral in het groot aantal publieke en private partners die actief betrokken en geëngageerd zijn via een samenwerkingsovereenkomst (De banenmakers, z.d.). Dit heeft vorm gekregen in een Regionaal Skillsakkoord. Het Regionaal Skillsakkoord bestaat uit vijf pijlers (House of Skills, 2018), deze zijn:

1. Werknemers leren denken in skills en in het verwerven van skills ten behoeve van de eigen werkzekerheid (Leven Lang Ontwikkelen als nieuwe vorm van sociale zekerheid)
2. Intersectoraal denken en handelen binnen sectoren
3. Regionale infrastructuur voor verwerving skills
4. Werkgevers leren denken in skills en het aantrekken van mensen op basis van skills
5. Toekomstig werk en de Skills monitor Metropool regio Amsterdam.

Het House of Skills initiatief sluit nauw aan bij het gedachtegoed van het persoon-werk fit paradigma vanwege de oriëntatie op skills en op de verbetering van de match tussen baan en persoon. Het verschil zit hem in dat het zich vooral richt op de aanbodkant van de match en niet zozeer op de vraagkant, dus op de verandering in de taken en functie zelf die nodig is om iemand met bepaalde skills kans te geven op een passende baan.

### Kennispact MBO Brabant

Een vierde voorbeeld is het Kennispact MBO Brabant waarin een groot aantal MBO instellingen in Brabant participeren. In Midden-Brabant wordt onder leiding van de regionale ontwikkelingsorganisatie Midpoint een agenda voor sociale innovatie ontwikkeld in nauwe samenwerking tussen overheden, onderwijs en bedrijfsleven. Een van de onderdelen is De Jeugdwerkloosheidsvrije Zone (JWL), een andere is het programma Kennispact MBO Brabant. In het laatste werken Brabantse MBO-instellingen samen met overheden en bedrijfsleven aan een ambitieuze en goed onderbouwde Strategische Agenda Onderwijs-Arbeidsmarkt.

Het achterliggende doel is het toekomstbestendig maken van Brabant door middel van een betere aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt; met andere woorden onderwijs gericht op de beroepen van morgen. Daartoe worden tegen de achtergrond van technologische ontwikkelingen zoals (AI, machineren en robotisering) bijvoorbeeld werkateliers opgezet waarin bedrijfsleven en onderwijs gezamenlijk aan de slag gaan om kwalificatietrajecten te ontwikkelen voor de beroepen van morgen. Speerpunten in de agenda zijn onder andere educatie en onderkant arbeidsmarkt, macro doelmatigheid, leven lang leren en het opzetten van een academische werkplaats onderwijs-arbeidsmarkt in samenwerking met de kennisinstellingen. Een van de projecten die in dit kader worden uitgevoerd betreft bijvoorbeeld het Mobiliteitscentrum Logistiek waarin bedrijven in de transport en logistiek de handen ineen hebben geslagen om de arbeidsmarktproblematiek gezamenlijk aan te pakken met een regionaal mobiliteitscentrum voor transport & logistiek. Dit centrum is gericht op bevordering van de instroom vanuit het onderwijs en de zij-instroom



vanuit UWV en de gemeenten naar deze sector. In de sector bestaan er tekorten die op deze wijze worden aangepakt maar tegelijkertijd wordt ingezet op bevordering van de mobiliteit van de huidige werknemers en op talentontwikkeling (zie de Lange e.a., 2017).

#### *Vertrouwensexperimenten Participatiewet*

Een vijfde voorbeeld betreft het initiatief door een aantal gemeenten in Nederland waaronder Tilburg, Utrecht, Wageningen, Groningen, Amsterdam, Nijmegen, Apeldoorn en Oss waarin experimenten in de Participatiewet in uitvoering zijn waarin op een andere manier wordt omgegaan met toeleiding van bijstandsgerechtigden naar werk of andere vormen van sociale participatie zoals vrijwilligerswerk. Deels vinden deze experimenten plaats in het kader van nieuwe wetgeving waarbij de wetgever de gemeente onder bepaalde voorwaarden toestaat te experimenteren met een andere manier van uitvoering om die effectiever te maken (artikel 83 PW). Deels maken gemeenten gebruik van de ruimte in de wet om een andere aanpak en bejegening van de bijstandsgerechtigde te realiseren waarvan ze verwachten dat deze beter werkt. Gemeenten zoals Tilburg, Wageningen en Apeldoorn hebben deze experimenten "Vertrouwensexperimenten" genoemd. Ze zijn van mening dat in de moderne flexibele arbeidsmarkt de nadruk in de wetgeving op regels en handhaving middels strenge controles en sancties niet goed meer werkt met name niet voor de meest kwetsbare mensen, zoals arbeidsongeschikten, ouderen en laaggeschoolden. De huidige regelgeving vertrekt in sterke mate vanuit wantrouwen richting uitkeringsgerechtigde terwijl zij van mening zijn dat een aanpak welke is gebaseerd op vertrouwen beter zou kunnen werken. Hierbij wordt verwezen naar gedrags-economische en motivatie-psychologische theorieën over belonen versus straffen, vertrouwen, intrinsieke motivatie, en zelfredzaamheid. Verwezen is ook naar de capability benadering van Sen waarin investeringen in menselijk kapitaal en talenten van belang zijn om mensen mogelijkheden te geven en daarmee keuzevrijheid om het leven in te richten zoals men dat zelf graag wil (zie ook van der Klink e.a., 2016). Door het starten van deze experimenten willen zij onderzoeken wat beter werkt, het huidige beleid van controle en straffen of een beleid waarin de bijstandsgerechtigde wordt beloond voor zelfredzaamheid en eigen initiatief in de vorm van extra vrijlating van verdiensten en waarin de kwetsbare bijstander door middel van individuele maatwerk en intensieve begeleiding toegeleid wordt naar (deeltijd) betaald werk of andere vormen van sociale participatie (Groot, Muffels, & Verlaet, 2019). Dit project past naadloos bij het GAM perspectief omdat hierbij de waarden eigen regie, zelfredzaamheid, vertrouwen en goed werkgeverschap (MVO) maar ook de investering in menselijk kapitaal en in de ontwikkeling van talent centraal staan.

#### *Regionale samenwerking: Brainport regio, Jeugd Werkloosheid Vrije Zone (JWL), Economic Board Amsterdam*

Tot slot zijn er drie andere initiatieven van sociale innovatie en publiek-private samenwerking in de regio die we in dit kader willen belichten, dit zijn het welbekende 'Brainport' initiatief in de regio Zuidoost-Brabant, het eerdergenoemde 'Jeugdwerkloosheidvrije zone project (JWL)' in de regio Midden-Brabant en het 'Economic Board' initiatief in de regio Amsterdam. Veel actieplannen en projecten op regionaal niveau in de afgelopen decennia hanteren over het algemeen een klassieke projectmatige aanpak gefinancierd met overheidssubsidie, waardoor na stopzetting van de subsidie, continuering en doorontwikkeling wordt belemmerd en een duurzame regionale aanpak niet van de grond komt. De drie hier genoemde initiatieven getuigen van een andere, innovatieve aanpak door een verschuiving tot stand te brengen van een klassieke projectgerichte en subsidie-gefinancierde sturing naar een netwerk-gerichte sturing (ook wel 'triple helix' of 'multiple-helix' samenwerking genoemd) op verschillende beleidsniveaus in de regio. In een dergelijke vorm van samenwerking worden alle relevante stakeholders in de regio in het netwerk gecommiteerd aan een gemeenschappelijk doel waaraan een actieplan met smart geformuleerde doelen wordt gekoppeld. Het idee erachter is om een proactieve en op preventie gerichte aanpak te ontwikkelen gedragen door alle relevante partijen waardoor risico's en kosten maar ook opbrengsten kunnen worden gedeeld. (zie Cook & Leijdesdorff, 2006; Leijdesdorff, 2006; Etzkowitz, 2008; WRR, 2013). In alle drie de voorbeelden werken de regionale partners (overheid, onderwijs, werkgevers) met betrokken burgers samen om een arbeidsmarktagenda te formuleren.

Brainport vond zijn oorsprong reeds het begin van de jaren negentig als reactie op de toenmalige slechte economische situatie en toegenomen internationale concurrentie, met name in de maak industrie. De samenwerking is in de loop der jaren geïntensifieerd gebaseerd op een gemeenschappelijke 'sense of urgency' en een hoge mate van wederzijds vertrouwen. De arbeidsmarktagenda van Brainport richt zich voornamelijk op toptalent die nodig zijn voor de Hightechbedrijven zoals Philips, NXP, ASML om bij te blijven bij de wereldwijde competitie. Het idee daarbij is dat deze toptalenten niet alleen een baan wordt aangeboden, maar een levenslange carrière in de regio samen met hun families. Dit arbeidsmarktbeleid is gebaseerd op het flexicurity concept zoals besproken in het theoretisch kader van deze rapportage (zie Deel I, hoofdstuk 2). Dit betekent dat hoge mate van zekerheid wordt gecombineerd met flexibiliteit. Een van de instrumenten die daarbij is ontwikkeld is Brainport Talentbox, dit is een online platform waarmee Technology and IT professionals van over



de hele wereld aan werkgevers en beschikbare banen in de regio worden gekoppeld door middel van een e-portfolio matching tool. Deze initiatieven zijn echter voornamelijk gericht op hoger opgeleiden jongeren en niet. Een initiatief binnen de Brainport regio dat wel op deze doelgroep is gericht, is het eerder besproken WGP van Philips. Ondanks dat Brainport voornamelijk op hoger opgeleiden is gericht, draagt de werkgelegenheid die gecreëerd wordt wel bij aan het vergroten van de kansen en mogelijkheden voor werklozen jongeren (Muffels, van der Meer, & Bekker, 2016).

In 2013 is het initiatief van de Jeugdwerkloosheidsvrije zone (JWL) in de regio Midden-Brabant van start gegaan met als doel om relevante stakeholders in de regio Hart van Brabant uit de drie O's (onderwijs, ondernemers en overheid), maar ook de jongeren zelf bij elkaar te brengen en gezamenlijk een duurzame regionale aanpak van jeugdwerkloosheid te ontwikkelen. Het is mede geïnspireerd op het Europese Jeugdwerkgarantieplan dat in 2013 van kracht werd. Conform dat plan is het doel om elke jongere tussen de 16 en 27 jaar binnen 4 maanden na het verlaten van school te plaatsen op een (duurzame) arbeidsplaats, een leer/werkplek of (vervolg)opleiding, om zo de kennis en vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn voor een duurzame plek op de arbeidsmarkt. Daarbij is er met name aandacht voor kwetsbare jongeren, zoals jongeren met een uitkering, jongeren zonder startkwalificatie en jongeren die vanwege capaciteitsbeperkingen en/of gedragsstoornissen niet zelfstandig duurzaam kunnen participeren (zie hoofdlijnen uitvoeringsprogramma Jeugdwerkloosheidsvrije regio Hart van Brabant 2016-2018; Wilthagen et al. 2015). De 'Triple Helix' benadering zou moeten garanderen dat stakeholders zich committeren aan de ambitieuze doelstelling en initiatieven die ontwikkeld worden ondersteunen. Daartoe is in 2014 een pact getekend door stakeholders van alle partijen (overheid, onderwijs, bedrijfsleven). Initiatieven die worden opgezet richten zich voornamelijk op het ontwikkelen van talent (o.a. loopbaanleren, flexibel onderwijs) en het bevorderen van werkzekerheid. Zo zijn er in samenwerking met bedrijven, het UWV, private partners en het onderwijs zogenaamde 'tussenstations' opgezet waarin jongeren werk- en werknemersvaardigheden ontwikkelen om te voorkomen dat ze instromen in een uitkering en ze begeleid worden naar (regulier) werk of onderwijs (zie ook verslag focusgroep gesprekken met stakeholders, Muffels et al. 2015).

In de metropoolregio Amsterdam is in de afgelopen jaren ook een Triple Helix benadering ontwikkeld onder de naam Economic Board Amsterdam, kortweg Board. Ook hier werken bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid samen, met als ambitieuze doelstelling om een van de drie meest

innovatieve regio's in Europa te worden in 2025. Een aantal belangrijke uitdagingen liggen daarbij onder andere op het gebied van gezondheid (verhoging van levensverwachting met twee jaar), mobiliteit (zero-emissie), digitale transitie (data gedreven innovatie), en circulaire economie. Met name talentontwikkeling en de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt vormen daarbij een belangrijk agendapunt. De regio wil in 2025 de beste, op de nieuwe technologie, afgestemde arbeidsmarkt van Europa zijn, gericht op het succesvol benutten, behouden en aantrekken van talent. Onderdeel daarvan is het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs, voorkomen dat studenten vroegtijdig uitvallen uit het onderwijs, en het bevorderen van een goede overgang tussen onderwijs en de arbeidsmarkt. Om dit te bewerkstelligen worden er nieuwe publiek-private samenwerkingsprojecten opgezet (Gemeente Amsterdam, 2019). Zo worden er in samenwerking tussen mbo-instellingen en technische bedrijven hybride leeromgevingen gecreëerd waarin leren en werken wordt gecombineerd zodat studenten kennis maken met de nieuwste technieken (zie Actieplan Innovatief Vakmanschap 2014-2017). Daarnaast wordt er continue geïnvesteerd in training en ontwikkeling zodat jongeren de mogelijkheid krijgen om hun vaardigheden up-to-date te houden. Tevens worden de initiatieven die binnen het Amsterdam Economic Board worden ontwikkeld gekoppeld aan het eerdergenoemde idee van "House of Skills".

Kortom, deze drie initiatieven laten zien dat een regionale aanpak en nieuwe vormen van governance (Triple Helix) nodig zijn om aansluiting tussen mens en werk op de externe arbeidsmarkt te bevorderen. Want de arbeidsmarkt werkt op regionaal niveau (verschuiving van sociaal beleid van nationaal naar regionaal niveau).

#### ***Macroniveau interventies: beschermd werk ('customized employment'), regionale arbeidsmarktprogramma's***

Op macroniveau zijn er betrekkelijk veel interventiestudies of experimenten verricht die gericht zijn op verbetering van de aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Macroniveau studies richten zich per definitie niet op de interne arbeidsmarkt van een bedrijf of organisatie maar op de regionale of landelijke arbeidsmarkt. Veelal zijn de studies die uit de literatuurstudie kwamen gericht op de aanbodzijde van de arbeidsmarkt (n=8 of 36.36%) of een combinatie van beiden (n=10 of 45.45%). Het gaat hierbij veelal om begeleidings- en trainingsprogramma's, loonkostensubsidies en werkgelegenheidscreatie programma's. Veelal betreft het mensen die niet meer aan het arbeidsproces deelnemen en via deze programma's worden teruggeleid naar betaald werk.

#### *Aangepaste of beschermde werkgelegenheid (CE of Customized Employment)*

Verder zijn er weinig experimentele RCT studies gevonden die de effecten van sociale innovaties op basis van een experimenteel onderzoeksdesign evalueerden. Er werden echter wel een aantal gevalsstudies gevonden van interessante (pilot) projecten die binnen het beoogde perspectief passen en waar lering uit kan worden getrokken. Deze laatstgenoemde projecten waren vooral gerelateerd aan het concept aangepast of beschermd werk of 'customized employment (CE)' waarbij het werk moet worden aangepast aan de mogelijkheden en beperkingen van de mindervalide werkende. Het begrip CE wordt in de HR literatuur soms gedefinieerd als 'het individualiseren van de arbeidsrelatie tussen werkgever en werkzoekende waarbij rekening wordt gehouden met de behoefte van beide partijen. Het houdt in dat de organisatie van het werk dus rekening houdt met de talenten, sterke punten, behoeften en interesses van een werkende met een arbeidsbeperking'. CE is gericht op het bij elkaar brengen van deze behoeften van de persoon met een arbeidsbeperking met de behoeften en mogelijkheden van een werkgever of ondernemer.

Rogers en zijn collega's (2008) onderzochten in de VS de effecten van beschermde werkgelegenheid of CE op arbeidsmarktintegratie van jongeren met een arbeidsbeperking. In hun studie evalueerde zij het innovatieve 'Anoka County Transition & Customized Employment (TCE)' project. TCE was een samenwerking tussen Werkgeversservice punten en zeven schooldistricten met als doel een succesvolle overgang van onderwijs naar de arbeidsmarkt te realiseren voor werkloze jongeren tussen de 18 en 24 jaar met een arbeidsbeperking (o.a. intellectuele beperkingen, zware psychiatrische aandoeningen, gedragsstoornissen, visuele en fysieke beperkingen). Dit beoogde het project te realiseren door middel van de 'customized employment' benadering. Het project richtte zich specifiek op jongeren die onderwijsondersteuning kregen door middel van individuele onderwijsprogramma's. Het project bevatte een aantal door CE-benadering geïnspireerde innovatieve oplossingen, gericht op het creëren van meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt voor jongeren met een arbeidsbeperking. Deze innovaties beoogde allen het faciliteren van een arbeidsplaatsing met een goede persoon-werk fit. De traditionele focus van arbeidsre-integratie is vaak gericht op het identificeren van tekortkomingen van jongeren met een arbeidsbeperking. Daarentegen zijn de visie en het doel van de CE-benadering (en dus dit project) om ieder zijn of haar talenten te identificeren en te benadrukken (daarmee wordt de link gelegd met de talenten en 'sterke-punten' benadering maar zeker ook met de capability benadering van Sen, zie ook van der Klink e.a., 2016). Maar vooral van belang is dat hierbij de oriëntatie verschuift naar het vinden dan

wel aanpassen van het werk waarin deze talenten kunnen worden ingezet om daarmee een goede fit te realiseren. Deze benadering vergt andere vaardigheden van de medewerkers die de deelnemers begeleiden, dan bij de gebruikelijke service die zij gewend waren te verlenen. Daarom werden alle projectmedewerkers getraind zodat zij over de benodigde vaardigheden beschikten om deze nieuwe benadering toe te passen. Een voorbeeld hiervan zijn marketingvaardigheden, die nodig zijn om actief potentiële werkgevers te benaderen en voor het creëren van geschikte banen door werkgevers te overtuigen van de toegevoegde waarde van het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking. Maar ook het verschaffen van kennis over andere mogelijkheden zoals functie- en taak (her)ontwerp, werkcreatie, micro-onderneming en zelfstandig ondernemerschap. In het kader van dit laatste, het zelfstandig ondernemerschap, werden tevens initiatieven ontplooid die de zelfregie en zelfmanagement behoeftes van jongeren bevorderde. De mogelijkheid om een zogenaamde 'micro-onderneming' te starten was hiervan een belangrijke component. Zo werd een koffie kiosk opgericht waar de deelnemers hun ondernemerschapsvaardigheden konden ontwikkelen. Uiteindelijk nam de koffie kiosk gedurende het project 7 deelnemers in dienst.

Tijdens het project gingen deelnemers zelf op zoek naar een geschikte werkplek (job placement) om op deze manier de zelfregie te bevorderen. Er werden nieuwe functieomschrijvingen gecreëerd gebaseerd op de behoeften van de participanten en de behoefte van werkgevers. Na plaatsing van de jongeren werden er eventueel benodigde ondersteuningsinstrumenten ingezet zoals coaching op de werkplek en technologische hulpmiddelen. Ook werden de werkgevers in het partnership getraind, begeleid en ondersteund in vaardigheden en technieken om kwetsbare groepen te kunnen ondersteunen en begeleiden op de werkplek. Tevens organiseerde de projectorganisatie in samenwerking met onderwijsinstellingen en werkgevers mogelijkheden voor participanten om vaardigheden te ontwikkelen die aansluiten bij de vraag van werkgevers. In dit sociale innovatieproject komen de GAM waarden investeren in menselijk kapitaal, zelfregie en goed werkgeverschap nadrukkelijk terug. Tegelijkertijd vinden werkgevers elkaar in een partnership en vindt er dus regionale samenwerking plaats. Dat ontstaat alleen indien er voldoende vertrouwen is tussen alle partijen en het project voor iedereen meerwaarde heeft.

Gedurende de 5-jarige periode van het project werden verschillende data omtrent arbeidsmarktuitkomsten van deelnemers verzameld om de resultaten van het project te evalueren. Zo werd het aantal studenten dat gefaci-

liteerd is, het percentage studenten dat regulier werk vond, het gemiddeld aantal uur dat deelnemers werkte, en het percentage studenten dat langer dan 3 tot 6 maanden in dezelfde baan werkte (baanbehoud) vastgelegd. Uiteindelijk bleek het project over de gehele periode 475 jongeren met verschillende arbeidsbeperkingen geholpen te hebben. Van deze 475 jongeren heeft 62% een arbeidsplaats bemachtigd op de reguliere arbeidsmarkt. Daarvan behield 81% voor tenminste 3 maanden hun baan, en nog eens 75% behield de baan tenminste 6 maanden. Voor jongeren die geen opleiding volgde op het moment van het project vond 72% een baan in de reguliere arbeidsmarkt. Ondanks dat traditionele benaderingen voor het begeleiden van kwetsbare groepen behulpzaam kunnen zijn, vergrootte dit project de arbeidsmarktkansen voor veel jongeren met arbeidsbeperkingen die niet in staat zijn om te profiteren of gebruik te maken van de traditionele arbeidsbemiddeling.

Verder bleek uit een studie van Luecking en collega's (2006) onder 9 werkgevers in de Verenigde Staten die ervaring hadden met het in dienst nemen van medewerkers met een arbeidsbeperking, dat werkgevers bereid zijn om het werk aan te passen aan de mogelijkheden en beperkingen van deze werknemers, vooral wanneer de toegevoegde waarde voor de organisatie aangetoond kan worden. Op deze manier leidt aanpassing van het werk aan de mogelijkheden en wensen van de werkende tot een betere fit en levert het voor zowel de werkende, die tevredener en duurzamer aan het werk kan, als voor het bedrijf, die een productievere en langer goed functionerende werknemer krijgt, voordelen op.

#### *Regionale arbeidsmarktprogramma's*

De zoektocht van literatuur naar dit type van interventies leverde niet veel hits op maar wel een aantal interessante en relevante studies die de effecten van arbeidsmarktprogramma's analyseerden gericht op verbetering van de aansluiting op de arbeidsmarkt. Deze interventies zijn veelal onderdeel van het activerende arbeidsmarktbeleid en bestaan onder andere uit training en scholing (leerwerkplaatsen of werkervaringsplaatsen met training of scholing), gesubsidieerd werk (zoals loonkostensubsidies), werkgelegenheidscreatie in de publieke sector (beschermde werkgelegenheid), en arbeidsbemiddeling en begeleiding. Het hoofddoel van deze interventies is de kansen op een baan van deelnemers te vergroten (Bredgaard, 2015). Ze zijn evenwel meer aanbod dan vraaggericht omdat ze niet gericht zijn op aanpassing van de arbeidsorganisatie of het werk zelf zoals bij de eerdergenoemde CE-projecten. Uit een meta-analyse van Card, Kluve en Weber (2010) blijkt dat op de korte termijn arbeidsbemiddeling en intensieve begeleiding of counseling (coaching) het meest effectief is, maar dat training

en betrekkelijk klein effect scholing het meest effectief zijn op de (middel) lange termijn. Over het algemeen hebben de programma's gericht op snelle terugkeer naar werk een betrekkelijk klein effect op werkgelegenheid in de orde van grootte van 5% in experimentele RCT studies tot 10% in standaard programmaevaluatiestudies. Verder verschillen de effecten afhankelijk van de mate van achterstand of kwetsbaarheid van de doelgroep. Voor mensen in de bijstand (veelal langdurig uitgesloten) zijn de effecten van deze re-integratie programma's kleiner dan voor mensen met een werkloosheidsuitkering. Verder verschilt de effectiviteit van verschillende typen van arbeidsmarktinterventies per doelgroep. Achtergestelde groepen hebben relatief meer profijt van intensieve arbeidsbemiddeling, terwijl training en loonkostensubsidies effectiever zijn voor langdurige werklozen (Card, Kluve & Weber, 2017). De hiervoor genoemde CE projecten gericht op mensen met fysieke of mentale gezondheidsbeperkingen waarin intensieve begeleiding en ondersteuning wordt geboden hebben over het algemeen een groter effect op de terugkeer naar werk van in de orde van grootte 10 tot 25% (gemiddeld 15%). Experimenteel onderzoek door Bigotta e.a. (2018) van een tweejarig Zwitsers RCT-experiment met intensieve maatwerkbegeleiding van mensen in de bijstand liet een effect zien van 9% extra uitstroom naar betaald werk over een periode van 2 jaar (zie ook Muffels & Gielens, 2019). In de eerdergenoemde Vertrouwensexperimenten (zie interventies op mesoniveau) welke zijn opgezet als RCT experimenten met verschillende typen van interventies waaronder eigen regie (geen sollicitatieverplichtingen maar wel coaching op zelfredzaamheid) en intensieve maatwerkbegeleiding werd uitgegaan van een additioneel effect van 10%, het gemiddelde tussen de klassieke arbeidsmarktprogramma's en de CE-projecten. Op dit moment zijn nog geen definitieve resultaten bekend.

De lange termijn effecten van scholings- en trainprogramma's worden bevestigd in een recente studie van Ibarraran, Kluve, Ripani en Rosas Shady (2019). Bovendien vonden zij een aantal interessante andere effecten zoals dat jongeren daardoor een betere start hadden op de arbeidsmarkt, dus terecht kwamen in betere reguliere banen, en dat buiten de steden vrouwen een betere baan kregen met een hoger loon. In hun studie vonden ze ook lange termijn effecten op de kwaliteit van de banen, waarbij deelnemers terecht kwamen in reguliere banen met een hoger loon en betere secundaire arbeidsvoorwaarden. Daarbij bleek dat het effect toeneemt op langere termijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de investering in menselijk kapitaal essentieel is omdat het de kansen op werk en dus de mobiliteit verhoogt maar ook tot duurzame werkzekerheid leidt en een hogere kwaliteit van de banen waarin ze terecht komen. Tegelijkertijd laat dit zien dat het investeren in menselijk kapitaal en dus in mensen loont vanwege het



signaleringseffect dat ervan uitgaat. De overheid in dit geval maar dat geldt ook voor de werkgever (Frey et al., 1993) geeft een signaal af dat hij bereid is te investeren in de werknemer en dus vertrouwen heeft in hem of haar dat deze de investering waarmaakt, waardoor de investering wordt terugverdiend, welk signaal door de werknemer wordt opgevat en beantwoord door extra zijn of haar best te doen en daardoor betere prestaties te leveren (Frey & Jegen, 2001; Fehr & Schmidt 2003). Tegelijkertijd leidt het vertrouwen dat in hem of haar is gesteld en de investering tot een blijere werknemer die mede daardoor beter presteert (zie ook Frey & Stutzer, 2002).

Met betrekking tot arbeidsbemiddeling en begeleiding blijken persoonsgerichte (maatwerk) trajecten het meest effectief te zijn, zo vergeleken Bernhard en Kopf (2014) in hun studie onder langdurige werklozen dat individuele begeleidingstrajecten bij het zoeken naar werk ('individual job search assistance' ofwel maatwerk begeleiding) effectiever waren dan begeleidingstrajecten in groepen ('course job search assistance'). In diezelfde studie geven Bernhard en Kopf (2014) aan dat lange en meer intensieve en persoonsgerichte begeleiding nodig is voor de complexe problematiek waar (langdurig) werkloze en kwetsbare groepen vaak mee te maken hebben (OECD, 2005).

Tot slot lieten Lechner en Wiehler (2013) in een studie waarin zij het effect van de timing en volgorde van arbeidsmarktinterventies onderzochten zien, dat arbeidsbemiddelingsprogramma's effectiever zijn in vervolg op een interventie gericht op het verkrijgen van benodigde kwalificaties (zoals scholing en training), in vergelijking met wanneer de omgekeerde volgorde werd gevolgd. Tevens laten zij zien dat het effect van een arbeidsmarktinterventie afneemt naarmate de deelnemer langere tijd werkloos is. Dit komt doordat productieve kennis en vaardigheden verouderen wanneer ze niet gebruikt en verder ontwikkeld worden (zie De Grip & Van Loo, 2002). Daarom is beleid vaak erop gericht om uitkeringsgerechtigden zo snel mogelijk te laten terugkeren naar betaald werk met de inzet van financiële prikkels (zoals sollicitatieplicht, sancties ofwel dreigende korting op de uitkering). Daarmee wordt vervolgens voorkomen dat het menselijk kapitaal aan waarde verliest en dat wanneer de uitkeringsgerechtigden weer werk vindt de opbouw van menselijk kapitaal weer herstart.

Dit laat tevens zien dat tijdens periodes van werkloosheid en verblijf in de uitkering continue investeringen in menselijk kapitaal nodig zijn om de kans op werk te behouden terwijl in Nederland vanwege de beschikbaarheidseis voor de arbeidsmarkt investeringen in training en scholing tijdens werkloosheid maar zeer beperkt mogelijk zijn.

### 2.3 Conclusies literatuurstudie

De literatuurstudie laat zien dat de meeste studies gericht op verbetering van de persoon-baan fit niet zozeer aanpassing van het werk beogen maar veeleer het opwaarderen van de kwalificaties van de aanbieder om deze meer geschikt te maken voor de taak of de functie. Dat geldt bijvoorbeeld duidelijk bij de IPS (individuele plaatsing) projecten. De functie staat met andere woorden veelal centraal maar niet de persoon die de functie moet uitoefenen. Een uitzondering hierop vormen de zogenaamde 'customized employment' (beschermde werkgelegenheid) projecten gericht op mensen met een beperking waarbij zonder aanpassingen op de werkplek inschakeling in betaald werk niet mogelijk is maar ook vormen van 'job carving' (herontwerp van functies), in het bijzonder de methode-IHW (Inclusief Herontwerp van Werkprocessen), waarin de functie wordt afgestemd op de kwalificaties en mogelijkheden van de werkende. Hieruit blijkt dat interventies op microniveau gebaseerd op het in dit verslag voorgestelde kantelend mens-werk perspectief waarbij het werk wordt aangepast aan de talenten en mogelijkheden van de persoon in de wetenschappelijke literatuur nog weinig gedocumenteerd zijn. Desalniettemin worden er stappen in de goede richting gezet, gelet op de eerdergenoemde schaarse maar veelbelovende interventies. Deze laten zien dat wanneer er pogingen gedaan worden om het werk aan te passen aan de mens, zoals bij CE projecten, job crafting, job carving (methode-IHW) en de 'sterke punten' benadering, dat dit tot positieve uitkomsten leidt, zowel voor de medewerkers in de vorm van verhoogd welbevinden en verbeterde productiviteit als voor de organisatie in de vorm van betere benutting van talenten en betere bedrijfsprestaties. Op mesoniveau zijn er veel minder studies in de literatuur bekend maar wel bleek dat er een aantal veelbelovende initiatieven in de regio bestaan die passen bij de waarden van het GAM model en de uitgangspunten van het kantelend arbeidsmarkt perspectief. Genoemd werden het Werkgelegenheidsplan van Philips, het pilot project van de methode-IHW binnen het Slotervaartziekenhuis, de WZW-Werkgeverij, de Vertrouwensexperimenten in een aantal gemeenten, het Economic Board en het House of Skills project in de regio Amsterdam, de samenwerking in de Brainport regio, het JWV (Jeugd Werkloosheid Vrije-zone) initiatief in Midden-Brabant en het MBO Kennispact in Brabant waarin door middel van samenwerking tussen werkgevers sociale innovaties werden ontwikkeld om de aansluiting op de interne en externe arbeidsmarkt te verbeteren.

Sleutelbegrippen hierbij zijn werkervaring en training, gezamenlijk werkgeverschap, investeren in vertrouwen, sturing van gedrag door positieve in plaats van negatieve prikkels en samenwerking in de regio. Tot slot pas-



seerden een aantal studies op macroniveau de revue, vooral op het vlak van beschermde werkgelegenheid en regionale arbeidsmarktprogramma's. De eerstgenoemde beogen voor mensen met beperkingen beschermde werkgelegenheid te scheppen waarbij door aanpassing van het werk zij konden instromen op een reguliere betaalde baan. Daarvoor is samenwerking nodig tussen werkgevers en werknemers en maatschappelijke organisaties op regionaal niveau. In het kader van het regionale arbeidsmarktbeleid tonen studies aan dat re-integratie programma's traditioneel geen groot effect hebben op de werkgelegenheid met uitzondering van projecten waarbij intensieve maatwerkbegeleiding werd geboden in combinatie met training en scholing maar wel in de juiste volgorde. De bevinding dat dergelijke interventies ook een positieve invloed hebben op de kwaliteit van de banen over een langere periode en dus tot duurzame werkgelegenheid leidt geeft een stevig fundament aan het alternatieve mens of talent gerichte persoon-baan fit paradigma.

#### Referenties deel II literatuurstudie

Amsterdam Economic Board. (z.d.). House of Skills - Amsterdam Economic Board. Geraadpleegd 27 juni 2019, van <https://www.amsterdameconomic-board.com/initiatief/house-of-skills>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., Demerouti, E. & Ana Isabel Sanz-Vergel (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 389-411

Becker, D.R. & Drake, R.E. (1994), Individual Placement and Support, A Community Mental Health Center Approach to Vocational Rehabilitation, *Community Mental Health Journal*, 30(2), 193-206.

Bernhard, S., & Kopf, E. (2014). Courses or individual counselling: does job search assistance work?. *Applied Economics*, 46(27), 3261-3273. doi:10.1080/00036846.2014.927567

Bigotta, M., G. Bonoli, F. Fossati, R. Lalive & D. Oesch (2018), Helping social assistance recipients find jobs: evidence from a controlled trial, ESPANet working paper, University of Lausanne, Switzerland.

Bond, G. R., and R. E. Drake (2014), Making the case for IPS supported employment. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health*

*Services Research*, 41(1) 69-73, doi: 10.1007/s10488-012-0444-6.

Bredgaard, T. (2015). Evaluating what works for whom in active labour market policies. *European Journal of Social Security*, 17(4), 436-452. doi:10.1177/138826271501700403

Card, D., Kluve, J., & Weber, A. (2010), Active labour market policy evaluations: A meta-analysis, *The Economic Journal*, 120(548), 452-477.

Card, D., J. Kluve & A. Weber (2017) What works? A meta analysis of recent active labor market program evaluations, *Journal of the European Economic Association*, (16)3, 894-931. doi: 10.1093/jeea/jvx028

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do coworkers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of lateral social influences in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103. doi: 10.1037/0021-9010.93.5.1082

Cooke, P., Leydesdorff L., (2006) Regional development in the knowledge-based economy: the construction of advantages. *Journal of Technology Transfer*, Vol. 31(1):5-15.

De banenmakers. (z.d.). House of Skills. Geraadpleegd 24 juni 2019, van <https://debanenmakers.nl/house-of-skills>

De Grip, A., & Van Loo, J. (2002). The economics of skills obsolescence: a review. In *The economics of skills obsolescence* 1-26. Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1016/S0147-9121(02)21003-1

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. John Wiley & Sons.

European Skills Passport. (z.d.). European Skills Passport | Europass. Geraadpleegd 24 juni 2019, van <https://europass.cedefop.europa.eu/documents/european-skills-passport>

Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: university-industry-government*. London: Routledge.

Fabian, E. S., & Luecking, R. G. (1991). Doing it the company way: Using internal company supports in the workplace. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*. 22(2), 32-35. doi: 10.1891/0047-2220.22.2.32

Farris, B., Stancliffe, R.J. (2001). The co-worker training model: outcomes of an open employment pilot. *Journal of intellectual & Developmental Disability*, 26(2), 143-159. doi: 10.1080/13668250020054459

Fehr, E. and Schmidt, K. M. (2003). Theories of fairness and reciprocity: evidence and economic applications, *Advances in Economics and Econometrics*, Econometric Society, Eighth World Congress, 1, 208-57.

Frey, B. S. and Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory, *Journal of Economic Surveys*, 15, 5, 589-611.

Frey, Bruno S. (1993), Does Monitoring Increase Work Effort? The Rivalry with Trust, *Economic Inquiry* 31(4):663-70, DOI: 10.1111/j.1465-7295.1993.tb00897.x

Frey, B. S. & A. Stutzer (2002), What Can Economists Learn from Happiness Research? *Journal of Economic Literature* Vol. XL, pp. 402-435 .

Gemeente Amsterdam (2019). Uitvoeringsagenda Onderwijs-Arbeidsmarkt 2019-2022. Geraadpleegd van <https://www.amsterdam.nl/sociaaldomein/onderwijs-leerplicht/amsterdamse-mbo/>

Gerards, R., Muysken, J., & Welters, R. (2014), Active Labor Market Policy by a Profit Maximizing Firm, *British Journal of Industrial Relations*, (52)1, 136-157. doi: 10.1111/j.1467-8543.2012.00915.x

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375. doi: 10.1080/19416520903047327

Griffin, C., Hammis, D., Keeton, B., & Sullivan, M. (2003). Making self-employment work for people with disabilities. Baltimore: Paul H. Brookes.

Groot, L., Muffels, R. J., & Verlaet, T. (2019). Welfare states' social investment strategies and the emergence of Dutch experiments on a minimum income guarantee, *Social Policy & Society* (18)2, 277-287. doi: 10.1017/s1474746418000283

Harzer, C., & Ruch, W. (2016). Your strengths are calling: Preliminary results

of a web-based strengths intervention to increase calling. *Journal of Happiness Studies*, 17(6), 2237-2256. doi:10.1007/s10902-015-9692-y

Hoffmann, H., Jäckel, D., Glauser, S., Mueser, K. T., & Kupper, Z. (2014). Long-term effectiveness of supported employment: 5-year follow-up of a randomized controlled trial. *American Journal of Psychiatry*, 171(11), 1183-1190. doi:10.1176/appi.ajp.2014.13070857

House of Skills. (2019, 1 juni). House of Skills regio Amsterdam. Geraadpleegd 24 juni 2019, van <https://houseofskillsregioamsterdam.nl/>

House of Skills. (2018, 7 november). Regionaal Skillsakkoord Metropoolregio Amsterdam - House of Skills. Geraadpleegd 24 juni 2019, van <https://houseofskillsregioamsterdam.nl/projecten/regionaal-skillsakkoord/>

Ibarrarán, P., Kluve, J., Ripani, L., & Rosas Shady, D. (2019). Experimental Evidence on the Long-Term Effects of a Youth Training Program. *ILR Review*, 72(1), 185-222. doi:10.1177/0019793918768260

Klink, J. J. L. van der, Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., Abma, F. I., van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability - definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 42(1), 71-79. doi: 10.5271/sjweh.3531.

Kok, L., Burdorf, L., van Rijn, R., & Theeuwes, J. (2011). Fit4Work: een ex-ante kosten-baten analyse. SEO-rapport, (2011-68).

Kooij, T. A. M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L. W., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981. doi:10.1037/apl0000194

Lange, A., J. Jongejan & R. Muffels (2017), De mens centraal: een kantelend arbeidsmarkt-perspectief? In: Lange A. e.a., Omdat het kan! HRM-Handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt, Vakmedianet BV, Alphen aan den Rijn, p. 81-97.

Lechner, M., & Wiehler, S. (2013). Does the order and timing of active labour market programmes matter? *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 75(2), 180-212.

Luecking e.a. (2006). Demand-side Workforce Needs and the Potential for

Job Customization, *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 37(4), 5-13. doi: 10.1891/0047-2220.37.4.5

Leyesdorf, L. (2006). *The Knowledge-based Economy: Modeled, Measured, Simulated*. US: Universal Publishers.

Mank, D., Cioffi, A. & Yovanoff, P. (2000). Direct Support in Supported Employment and Its Relation to Job Typicalness, Coworker Involvement, and Employment Outcomes. *Mental Retardation*, 38, 506-516.

Metropool regio Amsterdam. (2017a, 5 mei). House of Skills rolt eerste pilots uit. Geraadpleegd 24 juni 2019, van <https://www.metropoolregioamsterdam.nl/artikel/20170505-house-of-skills-rolt-eerste-pilots-uit>

Metropool regio Amsterdam. (2017b, 15 augustus). Pilot House of Skills op Schiphol succesvol verlopen. Geraadpleegd 24 juni 2019, van <https://www.metropoolregioamsterdam.nl/artikel/20170815-pilot-house-of-skills-op-schiphol-succesvol-verlopen>

Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203. doi: 10.1016/j.jwb.2013.11.003

Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2017). Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: The mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies*, 18(3), 671-689. doi: 10.1007/s10902-016-9745-x

Wilthagen, A., R. Muffels, P. van Ierland, R. Willems, M. van Loon, S. Beerens (2015), Hoofdpijnen-voorstel uitvoeringsprogramma Jeugdwerkloosheidsvrije zone in de regio hart van Brabant, *ReflecT Research Paper 15/001*

Muffels, R., A. Wilthagen, W. Wesseling, A. Kampshoff, E. de Kleijnen, i.s.m. P. van Ierland (2015), De ambitie van een jeugdwerkloosheidsvrije zone onderzocht, *ReflecT Research Paper 15/004*

Muffels, R., van der Meer, M., & Bekker, S. (2016). Regional governance of youth unemployment: A comparison of three Innovative Practices of Multi-Level Cooperation in the Netherlands. *STYLE Horizon 2020 Project*, 1-22.

Muffels, R & E. Gielens (2019), Job search, employment chances and living conditions of social welfare recipients in Dutch 'Participation Income' ex-

periments: results from administrative and survey data, Tilburg University, (unpublished manuscript), In: Delsen, L. (Ed.), *Empirical Research on an Unconditional Basic Income in Europe*, (pp. 1-29), Springer Publisher, Series: *Contributions to Economics*, pp. 1-25 (in druk).

Nijhuis, F.J.N., Zijlstra, F. R. H., van Ruitenbeek, G. M. C., & Nelissen, P. T. J. H. (2014). Eindrapportage Wajongproject "Een passende baan bij het Slotervaartziekenhuis". Geraadpleegd van <https://facilitaironline.nl/var/downloads/var/mediamanager/files/Eind-verslag%20Wajongproject%20Slotervaart.pdf>

OECD. (2005). *OECD Annual resport 2005 45th Anniversary*. Geraadpleegd van <https://www.oecd.org/about/34711139.pdf>

Peijen, R., Wilthagen, T, Muffels, R, R. Dekker (2019). Private arbeidsintegratie: evaluatie van het Philips Werkgelegenheidsplan? *Tijdschrift voor Arbeidsmarktvraagstukken*, 35(2), 189-205.

Peijen, R., Muffels, R & C. Dewilde (2019b), Youngsters Participating in a Work-Experience Program in the Private Sector: Does Work Experience and Formal Training in a Dutch Company Lead to Long-Term Employment Security?, working paper, Tilburg University, p. 1-42.

Programmateam JWL regio HvB. (2016). *Uitvoeringsprogramma Jeugdwerkloosheidsvrije regio Hart van Brabant 2016-2018*. Geraadpleegd van [https://www.regio-hartvanbrabant.nl/images/bestandenvooredereen/downloadsraadszaken/Radenavond\\_12\\_april\\_2017/Vastgesteld\\_Uitvoeringsprogramma\\_Jeugdwerkloosheidsvrije\\_zone.pdf](https://www.regio-hartvanbrabant.nl/images/bestandenvooredereen/downloadsraadszaken/Radenavond_12_april_2017/Vastgesteld_Uitvoeringsprogramma_Jeugdwerkloosheidsvrije_zone.pdf)

Quinlan, D., Swain, N., & Vella-Brodrick, D. A. (2012). Character strengths interventions: Building on what we know for improved outcomes. *Journal of Happiness Studies*, 13(6), 1145-1163. doi:10.1007/s10902-011-9311-5

Rogers, C., Lavin, D., Tran, T., Gantenbein, T., & Sharpe, M. (2008). Customized employment: Changing what it means to be qualified in the workforce for transition-aged youth and young adults. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 28(3), 191-207.

van Ruitenbeek, G. M., Mulder, M. J. G. P., Zijlstra, F. R., Nijhuis, F. J., & Mulders, H. P. (2013). Een alternatieve benadering voor herontwerp van werk. *Ervaringen met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen*. *Gedrag & Organisatie*, 26, 104-122.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204. doi:10.5553/geno/09215077201302600 4005

Talent voor de Toekomst - Amsterdam Economic Board. (2019, 24 juni). Geradpleegd 27 juni 2019, van <https://www.amsterdameconomicboard.com/uitdaging/talent-voor-de-toekomst>

TNO. (2016). Perspectief op de onderkant van de arbeidsmarkt. Verkregen van [https://www.tno.nl/media/8093/perspectief\\_op\\_de\\_onderkant\\_van\\_de\\_arbeidsmarkt.pdf](https://www.tno.nl/media/8093/perspectief_op_de_onderkant_van_de_arbeidsmarkt.pdf)

Van Lierop, B., & Van Soest, K. (2008). Job carving: succesvolle aanpak om nieuwe banen te creëren. *Maandblad Reïntegratie*, 10, 24-26.

van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107-119. doi:10.1080/1359432X.2016.1224233

Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My Strengths Count! Effects of a Strengths-Based Psychological Climate on Positive Affect and Job Performance. *Human Resource Management*, 54(1), 81-103. doi:10.1002/hrm.21623

van Woerkom, M., Stienstra, M., Tjepkema, S., & Spruyt, M. (2011). De 'sterke punten'-benadering werkt. Onderzoek naar effecten van aandacht voor talent. *Opleiding & Ontwikkeling*, 24(3), 28-32.

WRR. (2013). Naar een lerende economie. Den Haag: WRR.



©Tilburg, 28 juni 2019/ReflecT/Tilburg University

Deel I. Mindlabs  
Prof. dr. Ruud Muffels  
Samuel van Neure, MSc.  
Laura Reijm, BSc.

Deel II. Literatuurstudie  
Samuel van Neure, MSc.  
Prof. dr. Annet de Lange  
Prof. dr. Ruud Muffels  
Prof. dr. Marianne van Woerkom  
Dr. Sarah Detaille